



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-01-14

Utveckling och utvärdering av metod för kritisk granskning av e-post kommunikation inom multinationella företag

Abstrakt

Multinationella företag med kontor över stora delar av världen är inte ovanligt i dagens samhälle. Dessa företag har ofta anställda med olika kulturella bakgrunder och olika värderingar. Sådana olikheter kan skapa problem när dessa personer ska kommunicera med varandra. För att underlätta för den här typen av kommunikation så krävs det att såväl företagen som de anställda kan skapa sig en uppfattning om de skillnader och likheter som försvårar respektive förenklar kommunikationen.

Syftet med uppsatsen har varit att skapa en metod för granskning och utvärdering av hur intern, e-postbaserad, kommunikation ser ut på multinationella företag. Metoden har skapats genom att en rad teorier från kommunikations- och antropologiska forskare har samlats in och använts. Det har även skapats en kommunikationsmodell som har utgjort grunden till metoden. Metoden har sedan utvärderats genom en workshop på IFS World, som är ett multinationellt företag inom företagssystembranschen.

Resultatet har blivit en metod som, utifrån de givna preferenserna, lämpar sig för att undersöka hur kommunikationsklimatet ser ut på multinationella företag. Resultatet av metoden är ett beslutsunderlag som kan användas för att förändra förutsättningarna för hur kommunikationsklimatet på företaget ser ut. Dessa förändringar kan i sin tur öka förståelsen som avsändaren får för mottagaren och på så sätt förbättra kommunikationen.

Nyckelord: Internkommunikation, metod, multinationella företag, e-post

Författare: Marcus Ivarsson
Handledare: Andreas Nilsson
Magisteruppsats, 20 poäng

Innehållsförteckning

FÖRORD	5
1 INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemområde	7
1.3 Titel	7
1.4 Syfte	7
1.5 Frågeställning	7
1.6 Avgränsning	7
2 METOD	9
2.1. Angreppssätt	9
2.1.1 Vetenskapliga förhållningssätt	9
2.1.2 Metodansatser	9
2.1.3 Kvantitativa och kvalitativa metoder	10
2.1.5 Val av tillvägagångssätt	10
2.1.5.1 Utförande	10
2.2 Litteraturstudie	11
2.2.1 Källkritik	11
2.3 Workshop	11
2.4 Uppsatsens trovärdighet	12
3 TEORI	13
3.1 Kommunikation	13
3.1.1 Kommunikationsstudieskolor	13
3.1.2 Internkommunikation	14
3.1.3 Två typer av informationsvägar	16
3.1.4 Informationsöverflöd	16
3.1.5 Kommunikationsöverflöd	17
3.1.6 Shannon & Weaver	17
3.1.7 Schramm	19
3.1.8 Rogers	20
3.1.9 Newcomb	21
3.2 Antropologi	22
3.2.1 Interkulturell kommunikation	22
3.2.2 Individualism – kollektivism	23
3.2.3 Maskulinitet - femininitet	23
3.2.4 Osäkerhetsundvikande	24
3.2.5 Maktdistans	25
3.2.6 Tidsuppfattning	25
3.2.7 Hög-kontext – låg-kontext	26
3.2.8 Förmågan att kommunicera interkulturellt	26
3.3 Metodteori	27
3.3.1 Grad av styrning i metoden	27
3.3.2 En metods beståndsdelar	28
3.3.3 Att skapa en metod	29
3.3.3.1 Välgrundade metoder	29
3.3.4 Att använda en metod	30
3.4 Sammanfattning av teorikapitel	30
3.4.1 Kommunikation	30
3.4.1.1 Egen kommunikationsmodell	31

3.4.2 Antropologi	33
4 RESULTAT	35
4.1 Skapad metod	35
4.1.1 Skapandet av metoden	35
4.1.2 Kommunikationsanalys (1)	35
4.1.2.1 Resultat från kommunikationsanalys	36
4.1.3 Intressentanalys (2)	36
4.1.3.1 Aktörsanalys	37
4.1.3.2 Kanalanalys	37
4.1.3.3 Brusanalys	37
4.1.3.4 Erfarenhetsfältsanalys	38
4.1.3.5 Resultat från Intressentanalys	38
4.1.4 Översikt av kommunikationsklimat (3)	38
4.1.4.1 Resultat från översikten av kommunikationsklimatet	38
4.1.5 Beslutsunderlag (4)	39
4.1.6 Empirisk metodutvärdering på multinationellt företag	39
5 DISKUSSION	43
5.1 Egen kommunikationsmodell	43
5.2 Metod	44
5.2.1 Kommunikationsanalys	44
5.2.2 Intressentanalys	44
5.2.3 Översikt av kommunikationsklimat	45
5.2.4 Beslutsunderlag	45
5.2.5 Empirisk metodutvärdering på multinationellt företag	45
5.3 Fortsatta studier	45
6 SLUTSATS	47
7 REFERENSER	48
7.1 Böcker	48
7.2 Tidningar, tidskrifter och konferenshandlingar	50
7.3 Internet	51

Figurförteckning

Figur 1 Uppsatsens upplägg	11
Figur 2 Förbättring av medarbetarna genom förbättrad internkommunikation	16
Figur 3 Skala för hur intressant information är	17
Figur 4 Shannon & Weavers kommunikationsmodell	18
Figur 5 Schramms första kommunikationsmodell	19
Figur 6 Schramms andra kommunikationsmodell	19
Figur 7 Schramms tredje kommunikationsmodell	20
Figur 8 Rogers kommunikationsmodell	20
Figur 9 Newcombs kommunikationsmodell	22
Figur 10 Metodbegreppet	28
Figur 13 Egen sammanställd kommunikationsmodell	32
Figur 14 Metoduppbyggnad	35
Figur 15 Del av kommunikationsmodell.....	36
Figur 16 Intressentanalysens delar	37

Förord

Jag skulle vilja tacka Andreas Nilsson för hans hjälp som min handledare från Institutionen för Informatik. Han har verkligen inspirerat och motiverat mig när jag har behövt hjälp med att författa den här magisteruppsatsen.

Ett stort tack går även till Kerstin Söderberg som har varit min handledare och kontaktperson på IFS World. Hon har varit till mycket stor hjälp och det har varit många intressanta diskussioner som fört uppsatsen framåt.

Jag skulle också vilja tacka IFS World för att jag har fått möjlighet att sitta på deras kontor och skriva uppsatsen. Detta är något som har gjort att jag fått möjlighet att på ett närmare sätt ha en kommunikation med personer som kan ha nytta av en uppsats av det här slaget.

Göteborg, 14 januari, 2004

Marcus Ivarsson

1 Inledning

Detta inledande kapitel avser att ge en bild om avsikten med uppsatsen. Det innehåller en bakgrund till olika orsaker som gör att studier inom kommunikationsområdet är aktuellt och relevant. Kapitlet innehåller också syftet med uppsatsen. Efter det så formuleras en frågeställning för uppsatsen. Sist presenteras avgränsningarna.

1.1 Bakgrund

I och med att ekonomin i världen blir mer globaliserad så blir de multinationella företagen och organisationerna fler. En organisation, menar Strid (1999), är bestående av människor, har en struktur och är ämnad för att uppnå bestämda mål. Dessa företags kommunikation är mycket viktig för att hålla samman organisationen eftersom det är kommunikationen som skapar organisationen och inte tvärtom (Strid, 1999 och Rogers, 1976). Rogers (1976) går så långt att han kallar kommunikationen för organisationens blodomlopp. Den här ”livgivande” delen av kommunikationen kallas för internkommunikation. Det är genom internkommunikationen som ett företag kan marknadsföra sig och sina värderingar till sina anställda (Van Den Brink, 2001). I dessa multinationella företag sker en allt större del av den interna kommunikationen genom e-post.

Eftersom det är mycket enkelt att skicka e-post så är det många som upplever mängden brev som skickas som ett problem eftersom de känner att de inte hinner med att läsa allt som skickas till dem (Högström, 1999, Strid, 1999 och Edenius, 1997). Whitaker och Sidner (1996) anser e-post överflöd skapar problem för användare när de försöker hantera den inkommande informationen. Vanliga problem är överfulla inboxar med hundratals brev som är olästa eller slarvigt lästa på grund av tidsbrist. Vidare så brukar försöken att sortera inboxarna inte vara så framgångsrika eftersom det ofta händer att viktiga meddelanden missas eller försvinner i arkiven. Något som förvärrar problemet än mer är att alla tycker att sin kommunikation är viktigast och vräker ut information och ställer krav på att mottagarna ska vara intresserade (Högström, 1999). Eftersom som det är så lätt att skicka ut e-post så är det en populär kanal då ledningen vill nå ut med nya direktiv men det finns en övertro på att informationen verkligen tas in (Strid, 1999).

Vid traditionella konferenser är det ett trivialt faktum att det sagda ordet endast utgör en ringa del av det som kommuniceras. Vi påverkas av om talaren ler, understryker vissa ord, och så vidare. Då vi går över från traditionella möten till att telefonera och från det talade ordet till skriven text i e-post så minskar vi basen för tolkning (Winograd och Flores, 1988). Detta i kombination med att företagen ofta har många anställda som inte har samma modersmål eller kultur gör att det ställs mycket stora krav på tydlighet i sin kommunikation i allmänhet och sin e-postkommunikation i synnerhet (Fitzgerald, 1993).

Detta gör att en studie i hur en metod som granskar hur den interna kommunikationen på multinationella företag utvecklas och utvärderas är mycket viktig och relevant.

För att utveckla metoder kan man använda sig av reflektion. Det innebär att metodskaparen utifrån teorier, tankar, erfarenheter eller upplevda behov gör reflektioner på ett teoretiskt plan och därigenom skapar en metod (Goldkuhl, 1993).

1.2 Problemområde

Uppsatsen kommer att konstruera och utvärdera en metod för utvärdering av multinationella företags internkommunikation med fokus på e-post. Den kommer att inrikta sig på den delen av kommunikationen som är skriftlig och elektronisk. Eftersom många som arbetar och kommunicerar i ett multinationellt företag inte kommer från samma kultur är kommunikationen utsatt för kulturskillnader och är därför mycket känslig för missförstånd.

Metoden kommer att sammanställas av teorier och modeller från kommunikations och socialantropologiområdet. Metoden kommer att innehålla en teoretiserad och generaliserad modell för hur den aktuella typen av kommunikation kan se ut. Denna modell testas sedan mot verkligheten. Att konstruera en metod som undersöker detta problem är intressant eftersom studier inom detta område är ganska sällsynta.

1.3 Titel

Titeln på uppsatsen lyder:

Utveckling och utvärdering av metod för kritisk granskning av internkommunikation på multinationella företag.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utforma och utvärdera en metod för att kritiskt granska den interna e-postkommunikation som finns i alla multinationella företag.

1.5 Frågeställning

Huvudfrågeställningen lyder:

- Hur ska en metod se ut som stödjer en ökad förståelse från avsändaren för hur ett e-post meddelande tas emot i mottagarens miljö?

För att besvara huvudfrågeställningen användes två delfrågor. Dessa frågor tar upp de två områden som är relevanta för uppsatsen.

- Hur skapas förståelse ur ett kulturellt perspektiv?
- Hur skapas förståelse ur ett kommunikativt perspektiv?

1.6 Avgränsning

Metoden kommer endast att inrikta sig på interkommunikation vilket innebär att all övrig extern kommunikation som sker utanför företaget och mellan företaget och kunder kommer att bortses från. Den kommer vidare att inrikta sig på den delen av den interna

kommunikationen som är indirekt och sker via e-post, alltså inte mellan personer som möts öga mot öga och kommunicerar.

2 Metod

Följande kapitel diskuterar det tillvägagångssätt och de vetenskapliga teorier som använts för denna studie. Inledningsvis presenteras arbetssättet på övergripande nivå varefter olika aspekter på informationsinsamling diskuteras. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet.

2.1. Angreppssätt

2.1.1 Vetenskapliga förhållningssätt

Det finns ett antal vetenskapliga förhållningssätt som är aktuella i den samtida diskussionen om vetenskap och forskning. Här kommer att nämnas två olika, positivismen och hermeneutiken. Detta kommer att göras för att visa på skillnader mellan de olika förhållningssätten och på så sätt motivera valet av förhållningssätt för den här studien.

Positivismen härstammar från den naturvetenskapliga traditionen. Den bygger på att en språklig sats ska formulera en hypotes och sedan genom empirisk prövning ska testa hypotesen (Patel & Davidson, 2003). Uppskattningar och bedömningar skall ersättas med mätningar. Det är också viktigt med att kunskapen är tillförlitlig. För att detta skall säkerställas så preciseras mätkrav som validitet och reliabilitet, det vill säga att resultaten blir det samma vid flera mätningar under samma förhållanden (Wallén, 1996).

Hermeneutiken, säger Patel & Davidson (2003), kan ses som positivismens raka motsats. Hermeneutik, som hade sitt ursprung i tydning av bibeltexter, betyder tolkningslära och är numera en vetenskaplig riktning där grundbetingelserna för den mänskliga existensen studeras, tolkas och försöker förstås (Patel & Davidson, 2003). Vid användandet av det hermeneutiska förhållningssättet är det kunskapen om människors livsvärld, eller snarare deras uppfattning av sin livsvärld som är intressant (Wallén, 1996).

2.1.2 Metodansatser

Wallén, (1996) anser att det finns tre huvudsakliga metodansatser som kan användas vid forskning.

Den första kallas induktiv och det innebär att med utgång från det material som samlats in dras generella och teoretiska slutsatser (Wallén, 1996). Gemensamt för de induktiva metodansatserna att de närmar sig den empiriska verkligheten utifrån den kunskap eller förståelse som efter hand utvecklas (Johansson-Lindfors, 1993). Forskningsprocessen kan därför inte planeras och utformas före de empiriska studierna utan måste växa fram under arbetets gång. Patel & Danielson (2003) hävdar att det är ofrånkomligt att forskare som arbetar utifrån den induktiva ansatsen kommer att färga de teorier som produceras med sina egna idéer och föreställningar.

Den andra kallas för den hypotetiskt-deduktiva metoden. I den hypotetiskt-deduktiva metoden har teorin en viktigare och mer självständig ställning än vid induktion. Hypotes är här ett ur teorin härlett påstående som sträcker sig utöver hittillsvarande kunskap och som skall prövas empiriskt (Wallén, 1996). Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att slutsatser dras om

enskilda företeelser utifrån allmänna principer och befintliga teorier (Patel & Danielson, 2003). Insamlandet av teoretiskt material följs alltså av empiriska tester.

Den tredje varianten kallas för abduktiv och, menar Patel & Danielson (2003) är en kombination av den induktiva och deduktiva metodansatsen. Abduktion innebär att genom att utgå från sannolika samband kan slutsatser dras genom uteslutning av olika faktorer. Dessa samband slutsatser kompletteras sedan med olika tester (Wallén, 1996).

2.1.3 Kvantitativa och kvalitativa metoder

Utgångspunkten för de kvantitativa metoderna är att göra det som ska studeras mätbart och att undersökningsresultaten ska presenteras nummersikt (Andersen, 1994). Dessa kvantitativa metoder passar mycket bra för att få fram statistiskt material eftersom de utmynnar i numeriska observationer (Backman, 1998).

De kvalitativa metoderna bygger i sin tur på att skaffa sig en annan och djupare kunskap än den fragmentiserade kunskap som ofta erhålls när kvantitativa metoder används (Patel & Davidson, 2003). Det som eftersträvas är att försöka få en förståelse för den livsvärld människor har, det sätt de ser på sig själv och på sin relation till omgivningen (Hartman, 1998).

2.1.5 Val av tillvägagångssätt

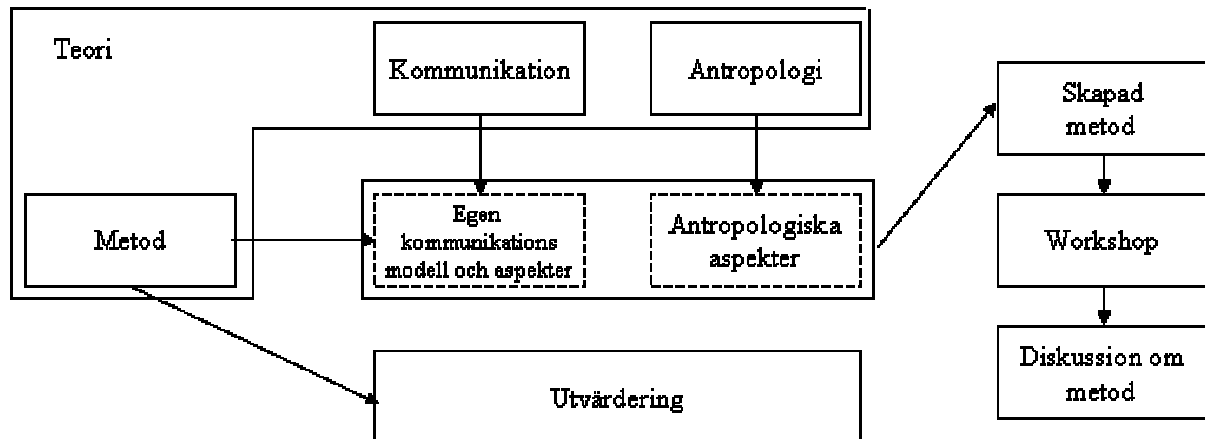
Det förhållningssätt som har varit utgångspunkten vid utförandet av den här uppsatsen har varit det hermeneutiska förhållningssättet. Detta har ansetts vara mest lämpat på den typen av problem som lösts eftersom syftet var att skapa sig en uppfattning om hur ett antal anställda uppfattade problematiken och inte att göra en statistisk undersökning. Eftersom det krävdes en grundläggande teoretisk genomgång innan den empiriska delen av undersökningen startade så valdes den hypotetiskt-deduktiva metodansatsen. När den litterära undersökningen var avslutad anordnades en workshop med ett antal anställda på ett multinationellt företag för att pröva den teoretiska hållbarheten i antagandena.

2.1.5.1 Utförande

Arbetet inleddes genom studier av litteratur inom de aktuella områdena för att på så sätt bygga en relevant referensram bestående av teorier. Denna referensram låg till grund för hur kommunikationsmodellen och metoden skapades. Modellen kan ses som en generell bild för hur intern e-postkommunikation ska fungera på stora, multinationella företag. Metoden kan ses som en vägledning för hur utförandet av en undersökning om kommunikation på multinationella företag kan gå till. För att se till att lämplig litteratur användes genomfördes sökningar i olika databaser som komplement till informationssökning i böcker.

Vidare hölls en workshop på IFS World, ett multinationellt företag inom affärssystem. Under detta tillfälle presenterades metoden och de medverkande fick ge synpunkter på hur metoden skulle kunna förbättras på olika sätt.

Genom att sammanföra de olika teoretiska källorna med det empiriska resultatet från workshopen kunde därefter slutsatser om hur metoden som framställts kan anses vara funktionell när det gäller studier för att undersöka hur den e-postbaserade interna kommunikationen fungerar.



Figur 1 Uppsatsens upplägg

Genomförandet av uppsatsen har inte gått till på ett linjärt sätt som figuren visar utan figuren kan ses som ett utopiskt utförande av uppsatsskrivningen. Efter varje steg har de föregående stegens resultat omprövats och förändrats efter de nya förutsättningarna som de fortsatta studierna har givit.

2.2 Litteraturstudie

Den betydande delen av litteraturen som står till grund för den teoretiska delen av uppsatsen samlades in från böcker inom de relevanta forskningsområdena som är kommunikation och antropologi. Det gjordes eftersom det är viktigt att skapa en bild av den tidigare kunskapen inom de aktuella forskningsområdena (Backman, 1998). Den information som insamlades från böckerna kompletterades med sökningar på databaser och via Internet för att få så aktuell information om ämnena som möjligt.

2.2.1 Källkritik

För att undersökningen skall få en hög reliabilitet är det viktigt med en kritisk granskning av det insamlade materialet (Johansson-Lindfors, 1993). För att detta säkerställa detta har, när det funnits möjlighet, flera oberoende källor konsulterats för att på så sätt få en bredare bild av de olika delarna av det insamlade materialet. Det har också varit viktigt att titta på när de använda texterna har skrivits.

2.3 Workshop

För att testa den utvecklade metoden och kommunikationsmodellen ansågs det vara effektivast att anordna en workshop på företaget. I workshopen ingick ett antal berörda personer från företaget. Detta för att få en praktisk bild av hur väl de tyckte att metoden och

kommunikationsmodellen passade för att undersöka hur internkommunikation fungerar på multinationella företag.

2.4 Uppsatsens trovärdighet

Vid diskussioner om trovärdighet eller kvalitet i kvalitativa studier nämns två begrepp, validitet och i viss mån reliabilitet (Patel & Davidson, 2003). Validiteten betecknas av att vi studerar rätt företeelse vilket kan stärkas med god teoribyggning och noggrannhet vid själva mätningen. Validiteten gäller hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2003). Begreppet reliabilitet i kvalitativa studier brukar ligga ganska nära validitetsbegreppet och står för hur nära den unika situationen frågeställningen hamnar (Patel & Davidson, 2003). För att säkerställa hög validitet och reliabilitet så har en så stor mängd litteratur som möjligt använts. Genom detta har en bred bild kunnat skapas av problemområdet.

Ett dilemma vid undersökningar som korsar kulturgränser är att den som undersöker de olika kulturerna alltid kommer från en kultur själv. Detta kan skapa problem eftersom den bild som undersökaren har av de aktuella kulturerna alltid kommer att färga undersökningen.

För att motverka detta har ett så ödmjukt förhållningssätt till de främmande kulturerna som möjligt antagits.

3 Teori

Det här kapitlet är en genomgång av de, för uppsatsen, relevanta teorier dels inom kommunikationsområdet och dels inom socialantropologiområdet. Det finns även ett avsnitt om teorier som rör utveckling av metoder. Sist i kapitlet återfinns en sammanfattning av de olika teorierna. I sammanfattningen presenteras en kommunikationsmodell som har utgjort grunden till den skapade metoden.

3.1 Kommunikation

Kommunikation är en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till men få kan definiera tillfredsställande (Fiske, 1997). Kommunikation är att prata med varandra, television, att sprida information, vår frisy: listan är ändlös (Fiske, 1997). Ett annat synsätt är att se kommunikation som en process där en idé överförs från en källa till en mottagare där meningen med kommunikationen är att förändra mottagarens agerande i en vald riktning (Rogers, 1976).

Lerner (1957) har identifierat två olika typer av kommunikation, dels den mediala. Den delen av informationen är den som är indirekt och envägs riktad. Det kan exempelvis vara en tidning eller ett e-brev från ledningen till de anställda. Den andra delen är den orala, det är den delen av kommunikationen som är tvåvägs riktad och direkt. Detta är kommunikation som sker mellan människor som har kontakt med varandra.

Eftersom det kan vara svårt att ha någon direktkommunikation med folk som befinner sig på andra sidan jordklotet och har olika tidszoner är stora multinationella företag beroende av en fungerade IT-struktur. Detta har gjort att elektroniska brev- och konferenssystem har fått en allt större spridning i företag och organisationer (Edenius, 1997). Whitaker & Sidner (1996) anser att e-post är en av de mest framgångsrika datorapplikationerna någonsin.

En grundläggande definition av elektronisk post, som oftast kallas e-post, är att det är en papperslös form av kommunikation. Ett e-brev innehåller förutom meddelandet också en titel, en avsändare och en tidpunkt när brevet är skickat. Oavsett om systemet som används är ett lokalt nätverk eller Internet, så kan e-post meddelanden skickas från en dator till en annan, ganska likt hur vanlig post skickas från ett ställe till ett annat (Peltier, 2003 och Bälter, 1998). Skillnaden mot att skicka ett vanligt brev är att när e-post meddelanden skickas så går det oftast mycket fortare, det tar bara några sekunder. Det går även att skicka samma meddelande till flera olika mottagare på samma gång.

Dahlin (1995) anser att snabbhet, pris, rumsberoende, tidsberoende, smidig arkivering och samtidighet är fördelar som e-post användande i en organisation kan ge. E-post utmärker sig från andra kommunikationsformer som att prata eller att chatta genom att det är en asynkron form av kommunikation. Med asynkron menas att sändaren och mottagaren kan sända och ta emot meddelandet vid olika tidpunkter (Bälter, 1998 och Hård af Segerstad, 2002).

3.1.1 Kommunikationsstudieskolor

Fiske (1997) hävdar att det finns två betydande skolor när det gäller forskning inom kommunikationsområdet. Den första ser kommunikationen som ett skapande och utbyte av

betydelser. Den inriktar sig på hur meddelanden samverkar med människor för att skapa betydelser. Det är alltså först när meddelandet har anlänt till mottagaren, eller läsaren, som det blir ett meddelande (Fiske, 1997).

Den andra tittar på kommunikationen som ett överförande av meddelanden. Den är inriktad på hur sändare och mottagare kodar och avkodar, hur sändarna använder olika kanaler och media för kommunikation. Den är intresserad av frågor som effektivitet och noggrannhet. Den ser kommunikation som en process genom vilken en person påverkar någon annans beteende eller sinnesstämning. Är effekten annorlunda eller mindre än den avsedda så brukar detta kallas ett ”misslyckande” i kommunikationen. Om ett sådant ”misslyckande” uppstår undersöks de olika stegen i kommunikationen för att hitta stället där ”misslyckandet” uppstod (Fiske, 1997).

3.1.2 Internkommunikation

Allt arbete i en organisation börjar på hemmaplan. Om inte de egna medarbetarna vet vad företaget står för och vart det är på väg lär ingen utanför företaget heller förstå det (Erikson, 1998). För att detta ska fungera krävs kommunikation. Den här typen av kommunikation som sker inom ett företag, en myndighet eller en organisation kallas internkommunikation. Jan Strid (1999) har en definition på internkommunikation som lyder: ”Budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål” Det är alltså all den information som flödar inom organisationen och gör det möjligt för de personer som ingår att kunna arbeta effektivt och förstå varandra.

Strid (1999) har identifierat fyra olika sorters internkommunikation. Kommunikationen kan vara:

- Muntligt och direkt som till exempel vid ordergivning, eller när två anställda samtalar.
- Muntligt och allmänt som saker som sägs vid personalmöten.
- Skriftligt och allmänt som att det förekommer i en personaltidning.
- Skriftligt och direkt som e-postkommunikation.

Varför är det då så viktigt med bra interkommunikation? Erikson (1998) anger 11 orsaker varför han tycker att resurser bör satsas på att förbättra den interna kommunikationen inom företag.

1. Ge medarbetare överblick

Dagens medarbetare och ledning kräver fakta om mer än det dagliga egna arbetet. I takt med att unga kritiska medarbetare ersätter lojala trotjänare höjs kraven på kommunikation om helheten för att tydligt se sitt bidrag till totalresultatet. Alla organisationer är beroende av sin omvärld. Det är en förutsättning att få inblick i omvärlden för att kunna agera på rätt sätt, inte minst för individen.

2. Skapa enighet om mål

Genom kontinuerlig dialog om vart företaget är på väg blir det enklare att enas om färdvägen och metoderna. Självfallet blir ett företag betydligt effektivare om alla medarbetare drar åt samma håll och har en likadan uppfattning om vad som ska åstadkommas.

3. Ge bättre beslutsunderlag

Medarbetare som har tillgång till rätt information får ökade kunskaper och därmed större kompetens att ta bättre beslut. Informationsunderlaget består inte bara av fakta om marknad och konkurrenter, utan även av intryck om företagets mål, visioner och affärsfilosofi.

4. Skapa motivation och vi-anda

Medarbetare som har överblick över helheten, som känner till målen och har tillräcklig information för att ta bra beslut får ökad egen motivation. Det förstår varför deras arbete betyder något och kan sätta in sin egen roll i ett sammanhang.

5. Underlätta samarbete

Det är viktigt att skapa informationssystem för kontakt mellan organisationens olika delar och dess medarbetare. I takt med att allt fler organisationer och företag arbetar i nätverk, i projekt och i processer ökar också betydelsen av effektiv information mellan arbetarna.

6. Motverka ryktesspridning

När kommunikationen uteblir är det lätt att ryktesfloran kommer igång och den egna motivationen sjunker. Rykten beror oftast på ofullständig, missvisande eller otydlig information.

7. Underlätta delegering

Delegering av beslut förutsätter väl fungerande kommunikation i organisationen. Om all kunskap centreras till ett fåtal måste organisationen också drivas centraliskt. Men dagens snabba förändringar gör att det krävs snabba beslut och detta sker enklare om medarbetarna har givits ett ökat ansvar.

8. Minska personalomsättning

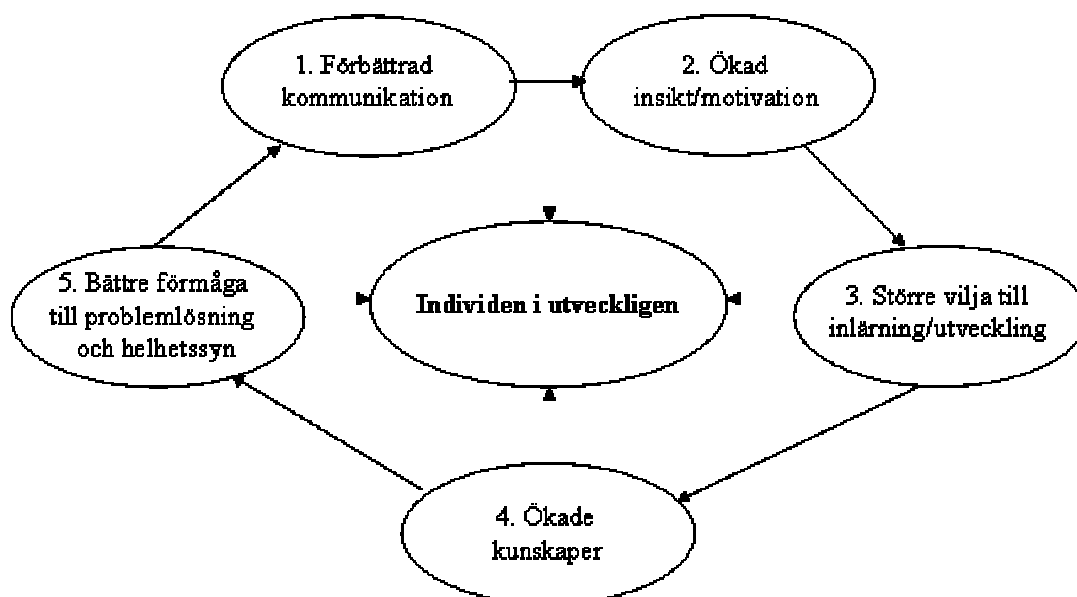
Om inte medarbetare känner tillräcklig trivsel, får utrymme för egen utveckling och belönas korrekt kommer de på sikt att byta jobb. För att motverka detta så är det viktigt att företaget har en konstruktiv intern dialog.

9. Underlätta rekrytering

Medarbetare som har fått information har ökade kunskaper om sitt företag, de är bättre motiverade och ger följaktligen en korrekt och positiv bild av sin arbetsplats.

10. Bidra till personlig utveckling

Varje företag, anser Erikson (1998), har två dimensioner av sin verksamhet. Dels att ge avkastning på sysselsatt kapital men också att ge alla anställda meningsfulla uppgifter och bidra till var och ens personliga utveckling.



Figur 2 Förbättring av medarbetarna genom förbättrad internkommunikation (Källa: Strid 1999)

11. Nå bättre resultat/öka lönsamheten

I slutändan ska intern kommunikation bidra till att höja resultatet eller förbättra lönsamheten. Information får aldrig bli ett självändamål.

3.1.3 Två typer av informationsvägar

Strid (1999) har delat upp den interna kommunikationen i två olika typer. Direkta informationsvägar eller direktkommunikation, som är den första typen, kan vara när en förman säger något till en arbetare, samtal mellan olika arbetare eller en arbetsplatsträff. Det som är gemensamt för alla dessa kommunikationssätt är att det är kommunikation som sker mellan människor som har möjlighet att svara varandra och förändra sin kommunikation till varandra under samtalets gång.

Den andra typen är indirekt och innefattar massmedia, personaltidningar, anslagstavlor och e-postkommunikation. Vid den här kommunikationen sker inte lika tydligt ett samtal och det är inte lika lätt att förändra sin kommunikation utifrån hur det tidigare meddelandet uppfattades. En stor fördel med indirekt kommunikation är att destinationen, det vill säga den som meddelandet är ämnat för, kan läsa meddelandet när de anser att det finns tid till det (Edenius 1997).

3.1.4 Informationsöverflöd

Informationsöverflöd, menar Losee (1989), är när mottagaren får mer information än vad han behöver för att fungera effektivt. Detta är något som är en stor nackdel med att multinationella företag sköter en del av sin internkommunikation med hjälp av e-post. Den stora mängden information som skickas runt på företaget gör att de anställda känner att de inte hinner svara på alla de brev som de får och på så sätt känner sig mindre effektiva (Högström, 1999, Strid,

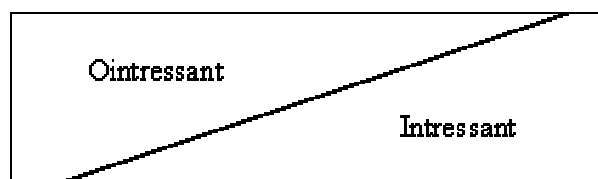
1999 och Edenius, 1997). Hiltz och Turnoff (1985) har studerat fenomenet med för mycket e-postkommunikation och kommit fram till att det kan leda till att användarna bara svarar på delar av den inkomna posten, besvarar posten mindre korrekt än vad de annars hade gjort, sparar post och besvarar den när de har tid, systematiskt skummar igenom den inkommande posten och i värsta fall helt slutar att använda systemet. Författarna hävdar att för att motverka de nämnda problemen är det viktigare att försöka förändra beteendet med hjälp av sociala normer snarare än att försöka lösa problemen med hjälp av mjukvarulösningar. Från mottagarens synvinkel är det bättre att bara besvara en del av posten istället för alla (Bälter, 1998).

Bälter (1998) delar upp informationen i två grupper: *push* och *pull*. Push, eller riktad, information är sådan information som kommer till mottagaren utan att han gör någon ansträngning. Det kan vara telefonsamtal, e-post, brev men också möten med människor som kommer till honom. Pull, eller eftersökt, information är information som aktivt måste uppsökas för att kunna ta del av. Exempel på sådan information är: att ringa en person, sätta på radion, prenumerera på en tidning eller söka efter någonting på Internet eller det interna intranätet (Bälter, 1998).

3.1.5 Kommunikationsöverflöd

Ljungberg (1996) myntade begreppet kommunikationsöverflöd och han menar att det är en situation där en person får oönskad kommunikation. Han beskriver skillnaden mellan informations och kommunikationsöverflöd på så sätt att det första behandlar information och människors oförmåga att hantera den, exempelvis att få för mycket e-post och på så sätt inte hinna ta hand om den på ett tillfredställande sätt. Den andra behandlar kommunikation och människors ovilja att hantera den. Exempel på detta kan vara att få väldigt mycket e-post som är oönskad

Oavsett källa så kan informationen som mottas ha olika grader av intresse. Denna grad av intresse varierar från mottagare till mottagare och för viss information också vid vilken tidpunkt informationen presenteras. En skala på hur intressant en viss information är visas i figuren nedan.

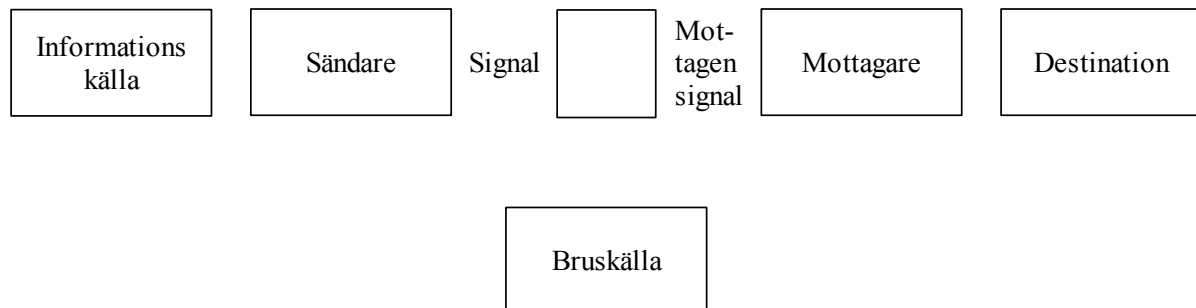


Figur 3 Skala för hur intressant information är (Källa: Bälter, 1998)

Problemen med att hantera stora mängder information är att hitta de intressanta delarna utan att behöva leta igenom allt för stora mängder ointressant information eller att gå miste om viktig information bara för att de minst intressanta meddelandena ignoreras (Bälter, 1998).

3.1.6 Shannon & Weaver

Shannon och Weavers kommunikationsmodell brukar ses som en av de viktigaste modeller som kommunikationsteorin har spirat ur. Att den är så enkel har lockat till sig många efterföljare, men det är också eftersom den är så enkel som många har kritiserat den. Trots kritiken så är den en bra början för att försöka förstå kommunikationsprocessen (Fiske, 1997).



Figur 4 Shannon & Weavers kommunikationsmodell (Källa: Shannon & Weaver, 1949)

Informationskällan är den som bestämmer vilket meddelande som ska sändas iväg. Det utvalda meddelandet omvandlas av *sändaren* till en *signal* som sänds genom *kanalen* till *mottagaren*. När en *signal* skickas från *sändaren* till *mottagaren* så utsätts *signalen* för *brus*. Detta *brus* är allt som försvårar för *mottagaren* att uppfatta *signalen* som *sändaren* skickar. Det finns dels *tekniskt brus* som exempelvis kan vara en dålig telefonledning, och *semantiskt brus* som hänvisar till förvrängningen av betydelsen som sker i kommunikationen (Shannon och Weaver, 1949).

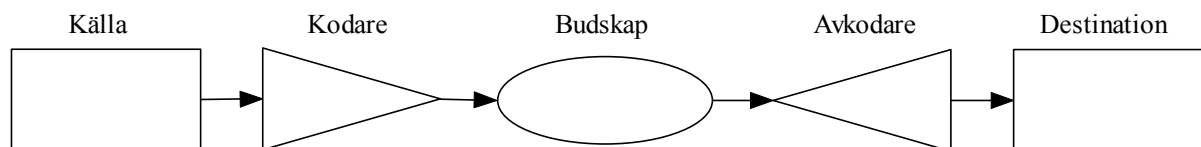
Shannon och Weaver har identifierat tre problemlivåer vid kommunikationsstudier och dessa är *tekniska problem*, *semantiska problem* och *effektivitetsproblem*. De tekniska problemen är ganska lätta att förstå. Det handlar om hur mycket det meddelandet som *destinationen* får liknar det som *informationskällan* sänder iväg. De semantiska problemen handlar om att det kan finnas skillnader i vad betydelsen i meddelandet mellan *destinationen* och *informationskällan* som gör att kommunikationen inte fungerar. Till sist så kommer effektivitetsproblemen som avser hur effektivt den mottagna betydelsen påverkar beteendet på önskat sätt.

Tillämpningsexempel

Ett exempel med e-postkommunikation skulle det betyda att *informationskällan* är den som skriver e-brevet, *sändaren* är e-postprogrammet. *Signalen* blir kommunikationen mellan *informationskällans* och *destinationens* e-postprogram där *destinationens* e-postprogram är *mottagaren*. *Tekniskt brus* skulle i det här fallet kunna vara mottagaren får alldeles för många e-postmeddelanden och detta skulle kunna göra meddelandena svåra att förstå på grund av tidspress. *Semantiskt brus* skulle kunna vara svårigheter med språket mellan de två personerna som skickar e-post mellan varandra.

3.1.7 Schramm

Schramms (Severin och Tankard 1988) första kommunikationsmodell bygger på Shannon och Weavers modell. Den är, precis som Shannon och Weavers modell, linjär och har en *källa* och en *destination*. Skillnaden ligger i hur meddelandet skickas mellan *källan* och *destinationen*. Schramm anser att meddelandet kodas av en *kodare*, och bryts ner till mindre beståndsdelar i form av signaler som till exempel ljudvågorna i ett uttalat ord. När signalerna når mottagaren avkodas de och bildar så småningom ett meddelande igen. Avkodningsprocessen avbildas även den med en liggande triangel. Ju större vinkeln i triangeln blir desto fler signaler är tolkade och desto närmare innebörden av meddelandet kommer mottagaren.

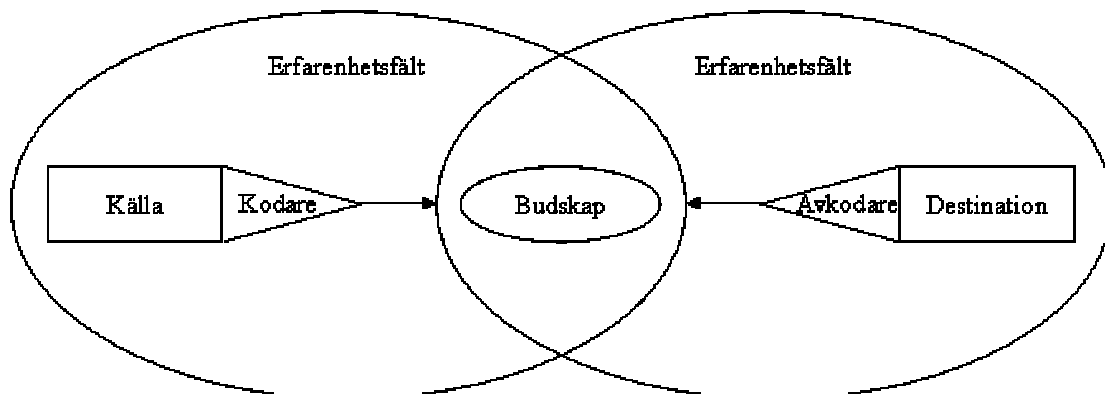


Figur 5 Schramms första kommunikationsmodell (Källa: Severin & Tankard, 1988)

I Schramms andra kommunikationsmodell (Severin och Tankard, 1988) kompletterar han den första och lägger till begreppet *erfarenhetsfält*. Detta görs för att betona vikten av att källan och destinationens förståelsemodeller eller, *erfarenhetsfält*, måste ha någon gemensam del för att en signal från sändaren ska kunna bli ett meningsfullt meddelande för mottagaren. Ett meddelande kan således bara vara ett meddelande om det ryms inom båda kommunicatorernas gemensamma erfarenhetsfält.

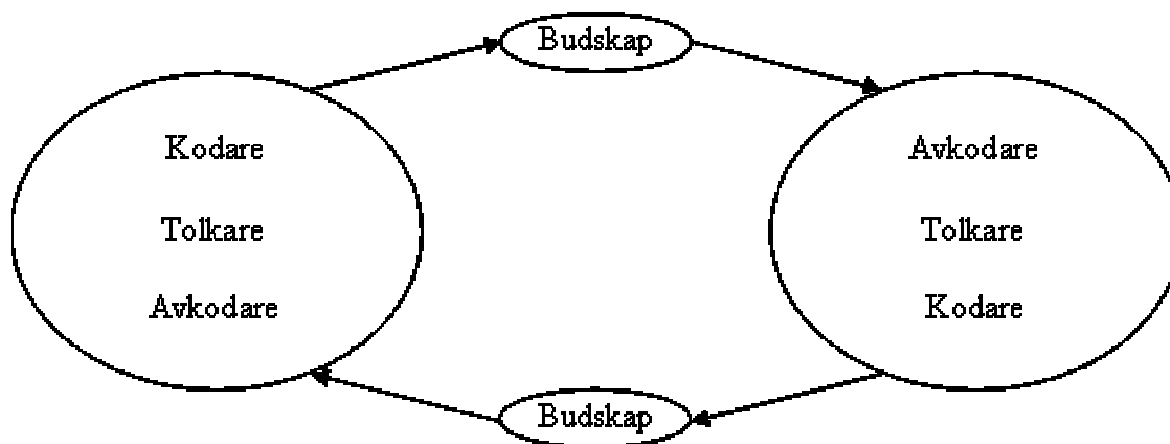
Tillämpningsexempel

Ett exempel på detta kan vara när en person från en viss kultur i ett multinationellt företag samtalar med en annan om hur han ser på en företeelse inom företaget. För det första som måste de ha ett gemensamt språk som de båda förstår. När väl den grundläggande faktorn är avklarad så krävs det att de har en gemensam, i alla fall liknande, syn på hur de roller som finns i den organisationen som de ingår i. Båda dessa faktorer är något som kan härledas till behovet av att ha *erfarenhetsfält* som överlappar varandra. Efter det så måste de ha en liknande begreppsvärld för olika symboler och tecken men detta är något som kommer under kapitel 3.2 som handlar om antropologi.



Figur 6 Schramms andra kommunikationsmodell (Källa: Severin & Tankard, 1988)

I Schramms tredje modell börjar kommunikationen bli mer interaktiv då båda parter har de egenskaper som bara sändaren hade i de föregående modellerna. I den här modellen växlar sändaren och mottagarens roller allt eftersom utbytet av meddelanden pågår. På detta sätt som är samtliga parter delaktiga och det pågår en ständig feedback mellan dem och utefter vad för feedback parterna får förändrar de sitt sätt att kommunicera.

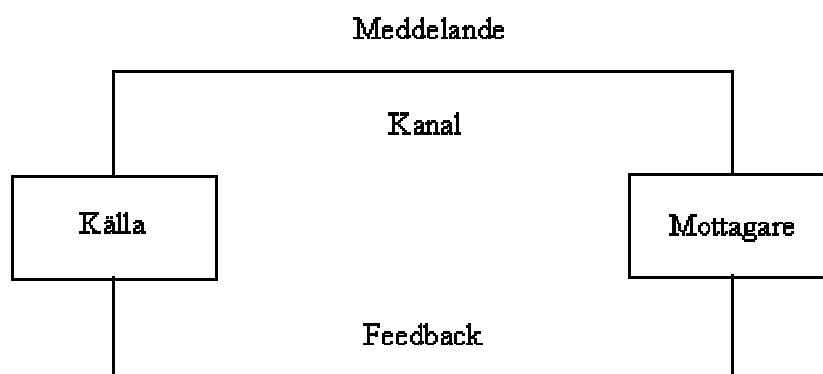


Figur 7 Schramms tredje kommunikationsmodell (Källa: Severin & Tankard, 1988)

Den här modellen lämpar sig mycket bra vid direkt kommunikation då vi exempelvis kan utläsa på en persons kroppsspråk om den har förstått vad vi menar och om hon inte gjort det så förändrar vi vårt sätt att uttrycka oss.

3.1.8 Rogers

Rogers (1976) anser att det finns fyra huvuddelar i varje kommunikationsmodell och de är *källan*, *meddelandet*, *kanalen* och *mottagaren*. Eftersom dessa fyra delar nästan alltid är med vid varje kommunikationstillfälle så brukar den här föreställningen om kommunikation kallas "S-M-C-R" (Source-Message-Channel-Receiver) modellen.



Figur 8 Rogers kommunikationsmodell (Källa: Rogers, 1976)

Källan (Source) är där *meddelandet* kommer från. Det kan vara en person eller en hel grupp. Det kan också vara en organisation men om organisationen bryts ner i mindre delar så är det ändå individer i organisationen som är den ursprungliga *källan*. Huvudansvaret för att förbereda *meddelandet* ligger hos *källan*.

Meddelandet (Message) är det som verkligen skickas mellan *källan* och *destinationen*. Det är själva kärnan i kommunikationen. *Meddelandet* består av symboler som har en mening, både för *källan* så väl som för *destinationen*. Kodning sker när *källan* omvandlar en idé till ett *meddelande* som passar för att sändas i den aktuella *kanalen* till *destinationen*.

Kanalen (Channel) är den väg som *meddelandet* tar för nå fram till *destinationen*. En uppdelning av *kanalen* i olika typer ger två olika typer. Dessa är massmediala kanaler och interpersonella kanaler. Den viktigaste skillnaden, hävdar Rogers (1976), ligger i att i de massmediala kanalerna finns inte möjlighet till *feedback* (se nedan) på samma sätt som det gör i de interpersonella kanalerna där kommunikationen pendlar fram och tillbaka på ett annat sätt. Som synes i Figur 7 så är inte kommunikation en envägsprocess utan för att *källan* ska veta om *destinationen* har uppfattat *meddelandet* krävs det någon form av *feedback*.

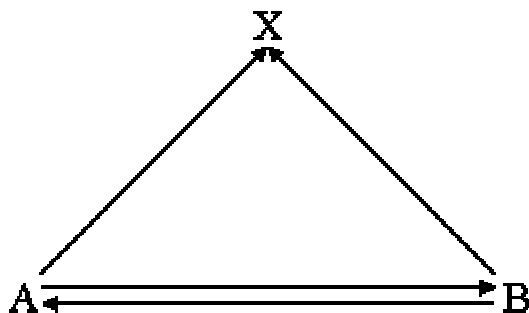
Den viktigaste delen i kommunikationsprocessen, anser Rogers (1979) är *destinationen (Receiver)*. *Källan* glömmet ofta bort vilken *destinationen* är och anpassar inte *meddelandet* för att det ska uppfattas på bästa sätt.

Rogers (1979) har två komponenter till på sin kommunikationsmodell och dessa är *effekt* och *feedback*. Med effekt menar Rogers (1979) alla de förändringar i *destinationens* handlande som sker som ett resultat av de *meddelande* som *källan* skickade. En uppdelning av dessa effekter ger tre typer, förändring i kunskap, förändring i attityd och förändring i handlande. Dessa tre typer av förändringar brukar, men inte alltid, ske i följd.

Till sist tar Rogers (1979) upp *feedback*. *Feedback* är mottagarens respons på det som *källan* har skickat. Beroende på vilken *feedback* som kommer kan *källan* ändra sina följande *meddelanden* till att passa *destinationen* bättre. För att få en effektivare kommunikation är den negativa *feedbacken* mycket viktigare än den positiva men Rogers (1979) menar att det är större risk att den blir obelönad eller kanske till och med bestraffad eftersom den är av en störande natur. Ju mer *feedbackorienterad* en kommunikationsprocess är ju effektivare blir den.

3.1.9 Newcomb

Newcombs (1953) modell har ett annat utseende än både Shannon och Weaver och Schramms olika modeller. Den bygger på en triangel istället för som de föregående en linjär modell där *meddelandets* väg går rakt från vänster till höger, eller som i Schramms tredje modell åt motsatt håll. Det viktigaste med Newcombs modell är att den visar på kommunikationens roll i ett samhälle eller en social gemenskap. Kommunikationen är viktig för att upprätthålla jämvikten i gemenskapen.



Figur 9 Newcombs kommunikationsmodell (Källa: Newcomb, 1953)

Modellen är uppbyggd på följande sätt. A kommunikator och B är mottagare. X är den sociala omgivning som de har gemensamt. ABX är ett system, vilket gör att de är ömsesidigt beroende av varandra. Om A förändras så förändras även B och X eller om A förändrar sitt förhållande till X så kommer också B att behöva förändra sitt förhållande till antingen X eller A (Newcomb 1953).

Den här modellen förutsätter att människor behöver information för att kunna känna oss delaktiga i en social omgivning (Fiske 1997).

3.2 Antropologi

Varje människa bär inom sig tänkesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid. Hofstede (1994) väljer att kalla det för mental mjukvara. En vanlig term för sådan mental mjukvara är kultur. Williams (1981) anser att ordet kultur är ett av de två, tre mest komplicerade orden i det engelska språket. Hannertz (1991) menar att de innebörder som människor gemensamt skapar och som i sin tur skapar människor i samhällen och organisationer är kultur. Kultur är något kollektivt (Hannertz, 1991). Alla de förmågor, föreställningar och beteenden som människor tillägnat sig som medlemmar av ett samhälle, menar Gertz (ur Eriksen 2000) är kultur.

3.2.1 Interkulturell kommunikation

Redan för 50 år sedan uttryckte Margaret Mead (1949) sina farhågor för hur den nya tekniken gör det möjligt att ha hela världen som ett kommunikationsområde. Detta menar Mead (1949) medför många nya problem med kommunikation över kulturella gränser eftersom vi inte har samma syn på saker som privatliv, traditioner, status, kvinnors position (Harris och Moran, 1989) men även synen på företagande, konflikthantering och management (d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier, & Globokar, 1998).

Interkulturell kommunikation, anser Samovar & Porter (1997), förekommer när ett meddelande produceras i en kultur, men avkodas i en annan. Folk som tillhör en given kultur brukar också dela den kulturens världsbild (Alderfer & Smith, 1982). Harris och Moran (1989), hävdar att ledare i Västvärlden kan ha mycket att vinna av att lära sig att bli uppmärksamma på kulturella skillnader eftersom detta skulle göra att företagen de leder skulle bli mer framgångsrika både inom de sociala och affärsmässiga relationer som de har.

Generellt sett så anser de flesta att det är lättare att kommunicera med andra personer som de uppfattar som lika dem själva. Detta har att göra med att vi kommunicerar och tolkar varandras meddelanden med utgångspunkt från vår uppfattning om omgivningen. Dessa uppfattningar är selektiva för vad som verkar viktigt. Detta innebär att då människor med olika kulturell bakgrund kommunicerar med varandra sänder och mottar de meddelanden med utgångspunkt från olika uppfattningar om omgivningen. Därför är sannolikheten högre att det på arbetsplatser med kulturell mångfald uppstår kommunikationssvårigheter (Fitzgerald, 1999). Interkulturell kommunikation, menar (Fitzgerald, 1999), är när personer som anser sig komma från skilda kulturella grupper interagerar och utbyter information. När detta utbyte sker inom affärsvärlden så brukar engelskan vara det språket som oftast används (Hofstede, 1991).

Interkulturell kommunikation kan lätt misslyckas till följd av att de som samtalar inte har samma lingvistiska bakgrund. För att kunna kommunicera räcker det inte med att kunna ett språk, det är också viktigt att veta hur olika ord ska betonas eller vilken känslomässig ton som ska användas. Det är också viktigt att veta när det är lämpligt att inte tala (Fitzgerald, 1993).

Vid traditionella konferenser är det ett trivialt faktum att det sagda ordet endast utgör en ringa del av det som kommuniceras. Vi påverkas av om talaren ler, understryker vissa ord, och så vidare. Då vi går över från traditionella möten till att telefonera och från det talade ordet till skriven text i e-post så minskar vi basen för tolkning (Winograd och Flores, 1988).

3.2.2 Individualism – kollektivism

En viktig fråga när det gäller kulturella skillnader är individualism-kollektivism (Hofstede 1980). I individuella kulturer så är behov, värderingar och mål för individen viktigare än behov, värderingar och mål för gruppen. Saker som är viktiga för individerna i den individuella kulturen är tid, frihet och utmaningar. Det viktiga är att ta hand om sig själv och sin familj. I en individualistisk kultur förväntas anställda personer att bete sig i enlighet med deras egna intressen, och arbetet ska organiseras så att detta egenintresse och arbetsgivarens intressen sammanfaller. Länder som har en individualistisk kultur är bland andra USA, Storbritannien, Australien och Kanada. De nordiska länderna passar också in i den här kategorin även om de är mindre individuella än vad de andra länderna i gruppen är (Hofstede, 1991).

I kollektiva kulturer är det kollektivets behov, värderingar och mål som är viktigare än individens (Gudykunst 1997). Saker som är viktiga för individer som ingår i en kollektivistisk kultur är utbildning, fysiska arbetsförhållanden och den nytta gruppen kan ha av de färdigheter som individen innehar (Hofstede, 1991). I en kollektivistisk kultur ligger tonvikten på att de anställda ska passa in i gruppen. Den anställde kanske inte alltid agerar i enighet med sina individuella intressen utan förväntas självuppoftande handla i gruppens intresse. Länder med en kollektivistisk kultur är bland annat länder från Asien och de latinska länderna (Hofstede, 1991).

3.2.3 Maskulinitet - femininitet

Hofstedes (1991) undersökning visar att mäns mål är signifikativt annorlunda från kvinnors. Män är självhävdande och att kvinnor är mer anspråkslösa. På samma sätt hävdar Hofstede

(1991) att det går att gradera hela kulturer. Detta görs genom att de graderas på en maskulin-feminin skala.

I länder där maskulina värden dominerar så tycker folk att saker som hög lön, att bli uppmärksammade för vad de gör när de gör ett bra jobb, goda möjligheter till befordran och att känna att arbetet är en utmaning är viktigast. Exempel på maskulina kulturer är USA, Irland och Storbritannien och de latinska länderna (Hofstede, 1991).

I länder där feminina värden är mer viktiga så tycker människor att det är viktigt att ha ett bra arbetsförhållande med sina chefer. De tycker också att arbeta med folk som är enkelt att komma överens med är viktigt. De anser också att trygghet är viktigt, och den kan ta sig uttryck med att det är bra anställningsförhållande på företag. Exempel på feminina kulturer är de nordiska länderna och de asiatiska länderna (Hofstede, 1991).

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede (1991) har gjort en uppdelning mellan svagt och starkt osäkerhetsundvikande. Med osäkerhetsundvikande menar han de åtgärder som samhället tar till för att arbeta emot osäkerhet och för struktur, för social enighet och för absoluta sanningar. Sätten gäller sådana områden som teknologi, lagstiftning och religion. Teknologi hjälper till att undvika osäkerheter som orsakats av naturen. Lagar och regler avser att förhindra osäkerhet om andra människors beteende. Religioner är sätt att komma till rätta med de transcendentala krafter som antas styra människors personliga framtida öde.

Saker som kännetecknar ett samhälle med starkt osäkerhetsundvikande är att det som är annorlunda anses vara farligt, att exakthet är viktigt samt en inre drift att arbeta hårt. På individuell nivå yttrar det sig i att för att undvika osäkerhet utvecklas ritualer för olika situationer, till exempel överdriven artighet. Klara och tydliga instruktioner på arbetsplatsen är också uppskattat. Exempel på länder som har ett starkt osäkerhetsundvikande är de latinska länderna och en del asiatiska länder (Hofstede, 1991).

I ett svagt osäkerhetsundvikande samhälle anses osäkerhet vara en normal del av livet och dagen tas som den kommer. Saker som är annorlunda ses som intressanta och det finns en tolerans till situationer som är tvetydiga. Det förutsägbara kan till och med anses som lite tråkigt. Länder som har ett svagt osäkerhetsundvikande är de nordiska länderna, Storbritannien och länder med engelsk kultur runt om i världen och även en del asiatiska länder (Hofstede, 1991).

3.2.5 Maktdistans

För att mäta ojämlikhet i ett samhälle så har Hofstede (1991) tagit fram ett index på graden av maktdistans i samhället. Det speglar de svar på frågan om hur ojämnlighet mellan människor hanteras. Här görs avgränsningen mellan kulturer som har liten respektive stor maktdistans.

Kulturer med liten maktdistans kännetecknas av att det anses att ojämlikheter mellan människor ska minimeras, det är liten skillnad mellan de högsta och lägsta lönerna i företag och den idealiska chefen är en rådig demokrat. I länder med låg maktdistans är de anställda inte så beroende av sin chef. Ömsesidigt beroende är vanligare, det vill säga en situation där chefen ofta rådfrågar sina underordnade. Dessa har heller inga större problem med att närma sig sin chef. Exempel på länder som har en liten maktdistans är de nordiska länderna och länder med brittisk kultur runt om i världen (Hofstede, 1991).

I kulturer med stor maktdistans så anses det att mindre mäktiga människor ska vara beroende av de mer mäktiga. Underordnad personal förväntar sig att bli beordrad att utföra uppdrag. Här anses den idealiske chefen vara en välvillig autokrat eller en god fader. Chefen tar oftast beslut utan att konsultera sina underordnade. De anställda är i mycket beroende av sin chef. Det är inte troligt att de tar direkt kontakt med chefen, eller att de säger emot honom eller henne. Exempel på länder som har en stor maktdistans är de latinska länderna och de asiatiska länderna (Hofstede, 1991).

3.2.6 Tidsuppfattning

Det finns många sorters tidssystem i världen men det två som är viktigast för internationella affärer är det monokroniska och det polykroniska (Hall & Reed Hall, 1990).

I monokroniska kulturer upplevs och används tiden på ett linjärt sätt och det går att jämföra den med en väg som sträcker sig från dåtid till framtid. Den monokroniska tiden är naturligt uppdelad i segment och är schemalagd vilket gör att det är lätt att koncentrera sig på en sak åt gången. I de monokroniska kulturerna så är tidtabellen mycket viktig och har en nästan helig plats. Den monokroniska tiden är nästan gripbar och det pratas om den som om den vore pengar. Det är något som kan spenderas, sparas, slösas bort eller förloras. Den monokroniska tidskulturen är en produkt ur den industriella revolutionen i England. Exempel på monokroniska kulturer är USA, Storbritannien och de nordiska länderna (Hall & Reed Hall, 1990).

De polykroniska kulturernas tidsuppfattning karakteriseras av att det är många saker som händer på samma gång. Tyngdpunkten ligger på de att fullfölja mänskliga kontakter snarare än att hålla schemalagda tider. Tiden är inte alls lika gripbar i den polykroniska kulturen och kan beskrivas som en punkt snarare än som en väg. Exempel på polykroniska kulturer är de latinska länderna (Hall & Reed Hall, 1990).

Monokroniska personer	Polykroniska personer
En sak i taget	Många saker på en gång
Koncentrerar sig på jobbet	Är lätt distraherade och blir lätt avbrutna
Tar deadlines och scheman allvarligt	Tycker att det är bra om saker blir klara

	annars är det inte mycket att göra
Låg-kontext och behöver information	Hög-kontext och har information
Engagerade i jobbet	Engagerade i mänskliga relationer
Religiös inställning till planering	Ändrar planer lätt och ofta

3.2.7 Hög-kontext – låg-kontext

Teorin om kulturella skillnader som Edward Hall (1981) har framtagit bygger på att det finns en stark länk mellan kultur och kommunikation. Vilken typ av kommunikation som dominerar i en given kultur relaterar direkt till vilken typ den kulturen är. Varje kultur har en kontext som kan ses som ett nätverk av sociala förväntningar på vad en medlem i den kulturen ska agera. I en del kulturer ligger den mesta konverserade informationen i den här kontexten. Hall (1981) kallar dem för hög-kontext kulturer. I andra kulturers kontext finns det relativt lite information. Dessa kulturer kallar Hall (1981) för låg-kontext kulturer. Båda typerna av kulturer delar samma uppfattning om att genom att kommunicera dela med sig av sin bild av sin verklighet men sättet som de gör det på skiljer sig. Cohen (1991) menar att kollektivistiska polykroniska kulturer är hög-kontextkulturer och att individualistiska monokroniska kulturer är låg-kontextkulturer.

I hög-kontextkulturer, där ens handlande är mycket styrt av sociala roller och förväntningar, pratar man vanligtvis till en person för att motivera den eller få den att göra saker som den normalt inte skulle göra. I sådana här kulturer är talandet en konstform där vikten ligger på den känslomässiga biten. Det är också det som lyssnaren väntar sig att få höra, ett känslomässigt meddelande som kan få honom övertygad. Det gör inte heller någonting om samtal tar lång tid eftersom det tar tid att övertyga någon. Att prata och att lyssna är något som är njutbart och inte alls något jobbigt. Grundregeln i ett hög-kontext samtal är att inte avbryta utan låta den andra prata klart (Hall, 1981). Något som är viktigt i hög-kontext kulturer är också att inte tappa ansiktet eller förlora sin heder. Exempel på kulturer som har hög-kontext i sin kommunikation är de latinska och asiatiska länderna (Cohen, 1991).

I en låg-kontext kultur så väntar sig talaren att lyssnaren ska bli påverkad till att göra som talaren säger. Detta genom att peka på ett antal valmöjligheter och genom att ge tillräckligt med information för att få han eller henne att ta det önskade beslutet själv. Här är det rationell information som vinner över social motivation. Lyssnaren vill ha mycket information och det snabbt. Grundregeln i ett låg-kontext samtal är att det ska hållas formellt och informativt. Exempel på kulturer som har låg-kontext i sin kommunikation är de nordiska länderna, Storbritannien och länder med engelsk kultur runt om i världen (Hall, 1981).

3.2.8 Förmågan att kommunicera interkulturellt

Förvärvandet av interkulturell kommunikationsförmåga har tre faser: medvetenhet, kunskap och färdigheter. Det är med medvetenhet som allting börjar, insikten om att det finns en viss mental mjukvara som alla bär med sig för att de har vuxit upp i en viss miljö, och att andra har vuxit upp i annorlunda miljöer och därför har en annorlunda mental programmering. Efter medvetenheten måste kunskap följa. Om vi måste samverka med vissa andra kulturer måste vi lära oss hur dessa kulturer och deras värderingar ser ut. Fastän vi kanske aldrig lyckas dela deras värderingar kan vi åtminstone få en intellektuell förståelse av var och en och hur deras

värderingar skiljer sig från våra. Färdigheter till sist bygger på medvetenhet och kunskap, plus övning. Vi måste känna igen och kunna använda den andra kulturens speciella egenskaper för att kunna klara oss bra i vår kommunikation med den andra kulturens medlemmar. Dessa interkulturella kommunikationsfärdigheter kan läras in. Vissa personer har större svårigheter med detta än andra. Personer som har alltför uppblåst ego, låg tolerans för osäkerhet, människor som är känslomässigt instabila och har kända rasistiska eller politiskt extremistiska sympatier bör uppfattas som sämre kandidater för en sådan undervisning (Hofstede, 1991).

Cohen (1991) har några förslag för hur kommunikation mellan personer som ingår låg-kontext och hög-kontextkulturer bör kommunicera.

- Studera historien och språket från den andra kulturen.
- Försök lär känna personen/personerna som du pratar med.
- Antag inte att den du pratar med uppfattar kommunikationen som du gör.
- Anpassa din kommunikation till den kultur som personen som du pratar med kommer ifrån.

Det gäller att ha kunskap om vad en metod är och vad den består av för att på ett effektivt sätt kunna använda sig av det arbetssätt som metodkonstruktion innebär. Ordet metod kommer från det grekiska ordet "meth'odos" som betyder "tillvägagående" eller sätt för undersökning (Wessén, 1997). Historien visar att människan ständigt har sökt nya sätt att bedriva undersökningar i syfte att söka kunskap och vägledning. På samma sätt söks återkommande regelbundenheter eller mönster i verkligheten. Dessa mönster och regelbundenheter kan sedan omsättas i metoder som kan tillämpas i enskilda och grupper av situationer (Berger & Luckmann, 1979 och Rolf, 1991).

3.3 Metodteori

En metod representerar kunskap. Att konstruera en metod innebär att metodkonstruktören väljer vilken kunskap som skall representeras i metoden. För att en metod skall stödja förloppet på ett sådant sätt att förskrivet resultat uppnås, bör metoden vara baserad på kunskaper och erfarenheter från den typ av undersökning som metoden är avsedd att stödja (Goldkuhl, 1994). Metoder i form av generaliserad kunskap ställer krav på att metodkonstruktören utgår ifrån kunskaper och erfarenheter från många olika utredningssituationer och kan identifiera utredningskaraktäristika av mer generell karaktär (Goldkuhl, 1994).

Andersen (1994) menar att en metod är en detaljerad beskrivning för hur ett visst problem kan lösas. Metoden har ett användningsområde som talar om vilka typer av problem som metoden kan användas på. Den talar också om vad som ska göras och hur arbetet ska organiseras (Andersen, 1994). En metod är att betrakta som en praktisk vägledning och goda råd för hur utvecklingsarbete bör bedrivas i ett visst syfte. Metoden innehåller ofta ett antal arbetssteg för att uppnå ett visst önskat resultat (Avison & Fitzgerald, 1995).

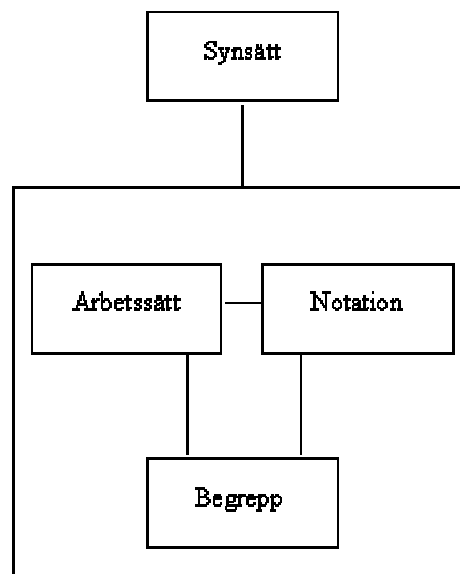
3.3.1 Grad av styrning i metoden

En metod kan vara konstruerad på en översiktlig nivå eller på en mera detaljerad nivå. En metod som är formulerad på en detaljerad nivå innehåller mera detaljerade föreskrifter för utredningsarbetet än en metod som är formulerad på en mer översiktlig nivå. En detaljerad

metod innebär en högre grad av detaljstyrning. Om den verkliga utredningssituationen överensstämmer med den I metoden tänkta, innebär en detaljerad metod ett större stöd för metoodanvändaren. Om däremot den verkliga utredningssituationen inte överensstämmer med den I metoden tänkta, innebär detta att metoodanvändaren kan få felaktig styrning från metooden eller blir tvungen att frångå metoodföreskriferna. Detaljerade metooder är starkt styrande medan översiktliga metooder är svagt styrande i utredningsprocessen. Olika metoodanvändare kan också föredra olika grad av styrning (Goldkuhl, 1993).

3.3.2 En metoodes beståndsdelar

Goldkuhl (1993) anser att metooder utgör föreskrifter för mänskligt handlande. Metooder kan ses som regler och riktlinjer för arbetssätt och dokumentationsformer. Den uttrycker riktlinjer för vilka arbetssteg som ska genomföras. Dessa regler och riktlinjer är skapade utifrån ett visst synsätt och metoodskaparens syn på till exempel verksamheter, verksamhetsaktörer och kommunikation kan ha betydelse för metoodens utformning. Metoodskaparen kan vara mer eller mindre medveten om sitt eget synsätt. Metoodskaparen kan även välja att förklara vilket synsätt som modellen bygger på (Goldkuhl, 1993).



Figur 10 Metoodbegreppet (Källa: Goldkuhl 1994)

Arbetssätt anger vilka regler och riktlinjer som ska gälla för utredningsprocessen, det vill säga, vilka frågor som ska ställas och vilka faktorer som ska beaktas, när olika aktiviteter ska utföras.

Notation anger semantiska, syntaktiska och formmässiga regler för beskrivning och dokumentation; hur svar på olika frågor kan dokumenteras. Begrepp är kategorier som ingår i både arbetssätt och notation. Att tillämpa en metood innebär att arbetssätt, begrepp och notation integreras i praktisk handling.

Begrepp ingår, som nämnts ovan, i både arbetssätt och notation där begrepp kan ses som "kittet" mellan arbetssätt och notation (Goldkuhl, 1993).

Kronlöf (1992) anser också att en metod består av tre olika delar men han har en lite annan uppdelning:

- En underliggande modell
- Notation eller språk
- Riktlinjer för tillämpning

Den underliggande modellen kan liknas vid en begreppsstruktur där olika metodologiska begrepp beskrivs. Dessa begrepp i den underliggande modellen är det som håller ihop metoden. Vad det gäller notation skall den beskriva de svar som genereras av olika utförda arbetsmoment. Kronlöf (1992) talar liksom Goldkuhl om riktlinjer för hur olika moment i arbetet kan bedrivas. Det är dock inte lika tydligt som hos Goldkuhl.

3.3.3 Att skapa en metod

En metod kan skapas på olika sätt; dels genom reflektion, dels genom praxis men även som en kombination av dessa båda. Att utveckla en metod genom reflektion innebär att metodskaparen utifrån teorier, tankar, erfarenheter eller upplevda behov gör reflektioner på ett teoretiskt plan och därigenom skapar en metod. Att utveckla en metod utifrån praxis innebär att arbetssätt och handlingar som från början varit informella visar sig vara framgångsrika och allt mer använda. Handlingarna blir institutionaliserade och ses slutligen som ”det lämpliga arbetssättet” som kan utgöra grunden för en metod. Det sätt som en metodskapare tänker sig att en metod ska användas på ses som metodens idealtypiska beskrivning. När en metod sedan används praktiskt i en konkret situation kännetecknas metodbrukandet av situationsanpassningar. En metod bör vara konstruerad på ett sådant sätt att metoden stödjer utredningsprocessen. Involverade aktörer skall kunna få ett sådant stöd under utredningsprocessen att möjligheterna att komma fram till ett bra utredningsresultat ökar (Goldkuhl, 1993).

3.3.3.1 Välgrundade metoder

Goldkuhl (1993) anser att metoder bör vara välgrundade och sätter upp olika kriterier för att skapa en välgrundad metod. Goldkuhl menar att metoder är att betrakta som ett ställningstagande och ett ställningstagande bygger på vissa antaganden. För att dessa antaganden ska anses vara välgrundade bör de genom god argumentation och tydliga skäl fastställas. För att skapa en välgrundad metod måste alltså goda argument för metoden skapas. Detta görs utifrån ett antal kunskapsformer som kan ses som antaganden för metoden (Goldkuhl, 1993). Dessa kunskapsformer är den relation som en metod har till mål, värden, förklaringar, synsätt, handlingar samt erfarenhetsbaserad kunskap om metodföljande handlingar. För att kontrollera denna relation har Goldkuhl tagit fram ett antal processer.

Interngrunda: Dessa argument handlar om den interna uppbyggnaden. Metodens delar och egenskaper bör hänga ihop på ett logiskt sätt och bilda en enhet.

Värdegrunda: Metoden argumenteras för genom att uppsatta mål anges. Dessa mål avspeglar sig i det önskvärda resultatet som metoden är tänkt att ge och detta resultat motiveras.

Förklaringsgrunda: Metoden grundas utifrån redan etablerade allmänna teorier.

Empirigrunda: Metodens praktiska användning bör leda till ett visst resultat. Metoden grundas genom att empirisk data om användningen av metoden samlas in och det resultat som uppnås värderas.

3.3.4 Att använda en metod

Den verkliga metदानvändningssituationen är bland annat beroende av:

- Typ av utredning
- Aktuell organisation
- Aktuell verksamhet
- Utredningens syfte
- Involverade aktörer och deras kunskaper/erfarenheter av metoder och utredningsarbete
- Tids och andra resursramar

3.4 Sammanfattning av teorikapitel

3.4.1 Kommunikation

Shannon och Weavers grundläggande modell för hur kommunikation sker är mycket teknikinriktad. Den ger en ganska förenklad bild av hur kommunikation fungerar. Det som är fördelen med Shannon & Weavers modell är att den ger oss grunden till hur kommunikation fungerar, det är här de första byggstenarna till en ny modell hämtas. *Informationskälla, sändare, signal, mottagare* och *destination* är begrepp som återkommer i en eller annan form i de övriga modellerna. Shannon & Weaver tar också upp faktorn *brus* och detta är något som kommer att betraktas som *tekniskt brus* i fortsättningen. En typ av brus som beror på brister i informationsteknologin eller på grund av tillkortakommanden i organisationen runt densamma.

Schramms olika modeller inför en rad nya aspekter på kommunikation. De två viktigaste är *erfarenhetsfält* och *feedback*.

Att de personer som pratar med varandra måste ha *erfarenhetsfält* som överlappar varandras för att kunna kommunicera på ett tillfredsställande sätt är något mycket viktigt. Sändaren bör sträva efter att utvidga sitt erfarenhetsfält till att överlappa destinationens så mycket som möjligt. Alltså är det viktigt att lära sig så mycket som möjligt om den andra parten i kommunikationen för att kunna göra sig förstådd. Det är oftast det som upplevs som självklart som kan leda till problem i kommunikationen eftersom det inte anses att det behöver förklaras för den andra parten. I den nya modell som tillverkats så kommer dessa *erfarenhetsfält* bestå av den antropologiska delen av uppsatsen.

För att en bra dialog ska skapas så är det viktigt med bra *feedback* eller återkoppling. Finns det ingen *feedback* i kommunikationen så är det stor risk att samtalet misslyckas eftersom det inte finns någon återkoppling som kan avslöja om mottagaren och avsändaren har förstått varandra.

Även Rogers har med *feedback* i sin modell och han går så långt att han anser att mottagaren är den viktigaste delen i kommunikationsprocessen. Han menar att det är mycket viktigt att källan anpassar sitt meddelande efter mottagaren för bästa resultat. Detta kan ses som ett sätt att försöka öka den gemensamma delen av *erfarenhetsfälten*.

Newcomb tillför något som de tidigare modellerna inte har, förutom i viss mån Schramm med sina *erfarenhetsfält*. Han menar att det är viktigt i vilket socialt sammanhang som sändaren och mottagaren befinner sig. Newcomb anser att det ständigt sker en process där sändaren och mottagaren måste hålla sig ajour med hur deras förståelse av deras gemensamma omgivning ser ut för att de ska kunna förstå varandra. Detta är extra viktigt när den gemensamma omgivningen står under ständig förändring som den gör på multinationella företag. På samma sätt behövs de begrepp och ord som används ses över för att försäkra sig om att de betyder samma sak för *mottagaren* som för *sändaren*.

Några av e-postkommunikationens största fördelar är att de personer som kommunicerar med varandra inte behöver vara på samma plats eller vara närvarande samtidigt. Det är också mycket billigare att skicka ett e-postmeddelande än vad det är att skicka till exempel ett vanligt brev eller att ringa ett telefonsamtal. En annan fördel med e-postkommunikation är det är relativt enkelt att sortera den inkomna posten i olika mappar i datorn och på så sätt skapa ordning i sin e-postkommunikation. Samtliga dessa faktorer som gör att så många företag använder sig av e-post som ett av de viktigare kommunikationssätten. Men eftersom det är så lätt och så billigt att skicka e-postmeddelanden så blir också mängden information större. Detta gör att det kan vara svårt att hinna ta hand om all den information som fås i inkorgen.

I kommunikationsmodellen som skapats i kapitel 5.1.6.1 finns det en sändare, en mottagare och ett meddelande som ligger mellan källan och destinationen. E-postmeddelandena skickas med hjälp av e-postprogram som till exempel Microsoft Outlook och det är e-postmeddelandena och programmen som tillsammans bildar dessa kommunikationskanaler. E-posten är meddelandet och programmet som skickar och tar emot posten är sändare och mottagare.

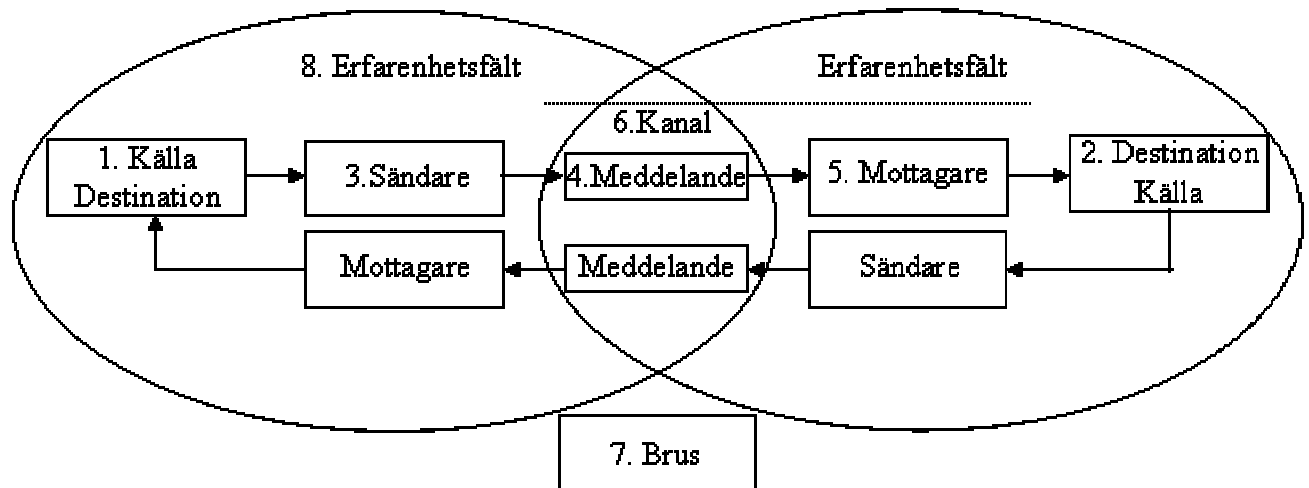
Informationsöverflöd och kommunikationsöverflöd kan i modellen ses som brus som försvårar för mottagaren att ta emot sändarens meddelande på ett tillfredsställande sätt. Detta sker när mottagaren får så mycket information som han inte hinner eller vill ta hand.

Det kan också röra sig om för mycket ointressant information bland informationen som skickas till mottagaren att den utgör ett brus som är i vägen för den intressanta informationen.

3.4.1.1 Egen kommunikationsmodell

Kommunikationsmodellen är sammanställd från de olika forskarnas teorier och modeller som presenterades i teorikapitlet. Genom att göra detta har en modell som passar för intern e-postkommunikationsbeskrivning konstruerats. Modellen ger en teoretisk bild av hur en sådan typ av kommunikation ser ut utifrån de kriterier som har ansetts relevanta. Det är kommunikationsmodellen som ligger till grund för metoden som presenteras i kapitel 4.1.

Modellen fungerar på enskilda användare men också på grupper av användare. Detta gör att modellen är användbar vid kommunikationsstudier av den här typen.



Figur 11 Egen sammanställd kommunikationsmodell

1. **Källa:** Källan är den person som initierar kommunikationen i och med att han skriver ett e-postmeddelande till en annan person.
2. **Destination:** Destinationen är den person som mottar källans e-postmeddelande.
3. **Sändare:** Sändaren är det program som källan använder sig av för att skriva sitt e-postmeddelande.
4. **Meddelande:** Meddelandet är kroppen med text som skickas mellan källan och destinationen.
5. **Mottagare:** Mottagare är det program som destinationen använder sig av för att ta emot källans e-postmeddelande med.
6. **Kanal:** I kanalen ingår källans sändare och destinationens mottagare. Det är genom den här kanalen som meddelandet skickas.
7. **Brus:** Med brus menas alla de tekniska och organisatoriska faktorer som gör att kommunikation kan komma att misslyckas. Det kan vara informations- eller kommunikationsöverflöd.
8. **Erfarenhetsfält:** Erfarenhetsfälten innehåller de kulturella skillnader och likheter som gör att källan och destinationen antingen förstår eller inte förstår varandra.

Feedback har utelämnats ur modellen eftersom det har ansetts att e-postkommunikation går fram och tillbaka och att meddelanden som skickas tillbaka innehåller en viss feedback. Det går alltså att utläsa från det eventuella svaret om destinationen har förstått vad som skrevs i det föregående meddelandet och om så inte är fallet så krävs det en omformulering av meddelandet för att försöka göra det, för destinationen, mer begripligt.

3.4.2 Antropologi

Om personer med olika kulturell bakgrund samtalar finns det alltid en risk att de missförstår varandra till följd av att de inte har samma modersmål. Något som kan förvärra missförstånden är att deras värderingar och åsikter också kan skilja sig efter som det i deras kulturer finns olika föreställningar om vad som är rätt och fel. Genom teorierna som har presenterats skapas en bild av ett antal sätt som personer med varierande kulturell bakgrund kan ha olika syn på hur kommunikation bör genomföras.

I kommunikationsmodellen från kapitel 4.1 finns det två ovala ringar som kallas för erfarenhetsfält. Dessa ringar innehåller de olika värderingar och åsikter som varje medlem av en viss kultur har, och det är detta som bildar dessa erfarenhetsfält. Det är därför viktigt att lära sig så mycket som möjligt om de medarbetare som är medlemmar i kulturer som skiljer sig från vår egen. Genom att göra detta så kan det gemensamma erfarenhetsfältet ökas och på så sätt skapas möjligheter för god kommunikation utan missförstånd.

Den antropologiska delen av teorikapitlet bestod av ett antal teorier som har utgjort grunden för en kulturell uppdelning av världen och för att förklara vilka kriterier som har ansetts som viktiga vid undersökandet av erfarenhetsfälten. Uppdelningen har skett genom att 4 olika kulturella grupper har framtagits och delats in efter ett antal olika kriterier. Kriterierna som de olika grupperna har delats upp efter är: Individualism/Kollektivism, Maskulin/Feminin, Starkt/Svagt osäkerhetsundvikande, Stor/Liten maktdistans, Monokronisk/Polykronisk tidsuppfattning och Hög-kontext/Låg-kontext.

-Individualism: Individen sätter sina behov, värderingar och mål före gruppens.

-Kollektivism: Individen sätter gruppens behov, värderingar och mål före sina egna.

-Maskulin: Individen tycker att hög lön, att bli uppmärksammas för att han gör ett bra jobb och goda möjligheter till befordran är viktiga.

-Feminin: Individen tycker att det är viktigt att ha bra arbetsförhållande till sina chefer, att ha trygghet och att arbeta med människor som det är enkelt att komma överens med.

-Starkt osäkerhetsundvikande: Individen tycker att det som är annorlunda är farligt, att exakthet är viktigt och har en inre drift att arbeta hårt. Överdriven artighet är också ett tecken.

-Svagt osäkerhetsundvikande: Individen tycker att osäkerhet är en del av vardagen, saker som är annorlunda är intressanta och har tolerans till saker som är tvetydiga.

-Stor maktdistans: Individen tycker att mindre mäktiga människor ska vara beroende av de mer mäktiga, att bli beordrad att utföra uppdrag.

-Liten maktdistans: Individen tycker att maktskillnader mellan människor ska minimeras, att det ska vara liten skillnad mellan de lägsta och de högsta lönerna i företag och att den idealiska chefen är en rådig demokrat.

-Polykronisk tidsuppfattning: Individen tycker att det ska hända mycket saker på samma gång och tycker att det är viktigare att fullfölja mänskliga kontakter snarare än att hålla schemalagda tider.

-Monokronisk tidsuppfattning: Individen anser att det ska hända en sak åt gången och att passa tider är mycket viktigt.

-Låg kontext: Individerna vill ha mycket information och snabbt. Samtalen ska hållas formella och informativa.

-Hög kontext: Individerna tycker att det är njutbart att prata och lyssna och tycker inte att det gör någonting om det tar lång tid att komma fram till en slutsats.

Utifrån de kriterier som räknats upp ovan har världen delats upp i kulturella grupper. Detta kan göras på olika sätt och detta är en generell bild som för den här undersökningen har ansetts relevant. De olika grupperna är:

- De nordiska länderna, här ingår också Tyskland och Holland
- Latinska länder, både i Europa och Sydamerika.
- Länder med brittisk kultur runt om i världen.
- Asiatiska länder.

Tabellen nedan visar en jämförelse av hur de olika gruppernas kulturer skiljer sig från varandra.

	Individualism/ Kollektivism Kap 3.14	Maskulin/ Feminin Kap 3.15	Osäkerhets- Undvikande Kap 3.16	Maktdistans Kap 3.17	Tids- Uppfattning Kap 3.18	Kontext Kap 3.19
Nordiska länder	Individ	Feminin	Svagt	Liten	Mono	Låg
Latinska länder	Kollektiv	Maskulin	Starkt	Stor	Poly	Hög
Brittiska länder	Individ	Maskulin	Svagt	Liten	Mono	Låg
Asiatiska länder	Kollektiv	Feminin	Starkt/ Svagt	Stor	Mono/ Poly	Hög

Vid en jämförelse av de olika kulturella karaktärsdragen från figur 11 så blir resultatet följande tabell där varje likhet ger pluspoäng och varje olikhet minuspoäng. Kommunikationen mellan de olika grupperna har bedömts utifrån de olika teorierna. På så sätt har en bild av vilka kombinationer av grupper som i teorin har bäst förutsättningar för effektiv kommunikation.

Detta kan ge en fingervisning om var resurser bör läggas för att göra kommunikationen mellan dessa grupper effektivare.

	Nordiska länder	Latinska länder	Brittiska länder	Asiatiska länder
Nordiska Länder	0	-6	4	-2
Latinska Länder	-6	0	-4	3
Brittiska Länder	4	-4	0	-4
Asiatiska Länder	-2	3	-4	0

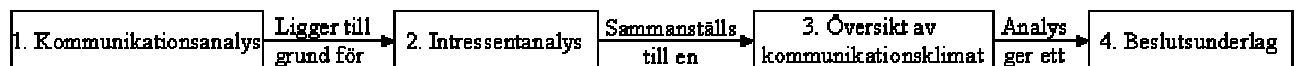
4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet som är en metod för utvärdering av en verksamhets interna e-postbaserade kommunikation. Metoden bygger på den litteraturstudie som presenterats i teoriavsnittet. Här presenteras också workshopen som utfördes för att testa metoden empiriskt.

4.1 Skapad metod

Genom att sammanställa de använda teoridelarna skapades en metod för utvärdering av internkommunikation på ett multinationellt företag. För att metoden skulle bli så användbar som möjligt har den konstruerats så att den ger riktlinjer på en översiktlig nivå och ger därmed användaren relativt stor frihet i hur de olika delmålen uppfylls. Med andra ord är metoden svagt styrande och på så sätt enklare att använda i fler olika situationer.

Efter det att användaren har genomfört de fyra steg som beskrivs nedan skapas en bild av hur internkommunikationen på företaget ser ut. Denna bild kan sedan bilda beslutsunderlag för hur utveckling av sin interna e-postkommunikation inom företaget kan gå till.



Figur 12 Metoduppbyggnad

4.1.1 Skapandet av metoden

Enligt Goldkuhl (1993) kan reflektion användas vid skapandet av en metod. Detta har används på så sätt att utgångspunkten för metodskapandet är teorier ur kommunikation och antropologi. Dessa teorier har ansetts passa bra för beskrivning av e-post kommunikation inom multinationella företag ur just de aspekter som bedömts som intressanta. Även kommunikationsmodellen har legat till bakgrund för modellen.

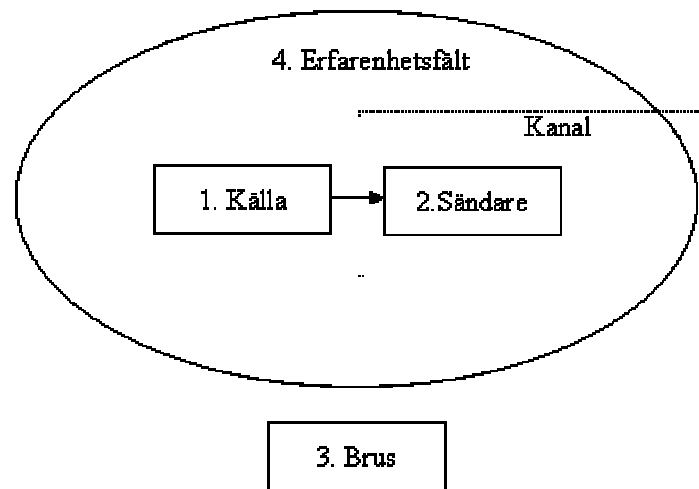
4.1.2 Kommunikationsanalys (1)

Det första steget i metoden består av att använda sig av kommunikationsmodellen¹ som abstrakt grund. Genom att studera förklaringen till modellen skapas en teoretisk bild av hur kommunikation mellan personer, eller avdelningar, inom ett multinationellt företag fungerar.

För att en praktisk bild av kommunikationen ska skapas behövs de olika delarna i kommunikationsmodellen fyllas med information om olika aktörer från det aktuella företaget.

¹ Se kapitel 4.1

Kommunikationsmodellen beskriver hela det förfarande som skapar en full kommunikationscykel men för de två första stegen av metoden behövs bara en del av modellen. Bilden nedan visar vilka delar som används i det här steget av metoden.



Figur 13 Del av kommunikationsmodell

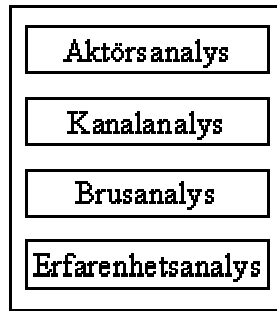
4.1.2.1 Resultat från kommunikationsanalys

När detta steg är färdigt så har en förståelse för hur kommunikationen ser ut på en teoretisk nivå skapats. Genom att dela upp kommunikationsmodellen har även en tom beskrivning av en aktör där man kan fylla i de aktuella intressenternas uppgifter skapats. Att samla in dessa uppgifter är nästa steg i modellen.

4.1.3 Intressentanalys (2)

Steg två i metoden består av att fylla den tomma beskrivning av en aktör som är en del av resultatet i den första delen av metoden. Detta görs genom en undersökning av intressenterna i den kommunikation som ska undersökas. Den här delen av metoden kallas för intressentanalysen. Det krävs minst två intressentanalyser för att få en fullständig kommunikationscykel. Eftersom det kan vara svårt att få in information om alla anställda på ett stort företag och då kan det räcka att göra stickprovsundersökningar med ett antal anställda och genom svaren från dem kan antaganden göras på hela företaget.

Intressentanalysen innehåller fyra delar som bygger på kommunikationsmodellen och de olika teorier som samlats in i litteraturstudien: Aktörsanalys, Kanalanalys, Brusanalys och Erfarenhetsfältsanalys. Varje delanalys har en frågeställning och användaren av metoden får själv konstruera frågor som sedan används för att besvara de olika frågeställningarna. Dessa frågeställningar ska inte förväxlas med de frågeställningar som ställs i början av uppsatsen utan dessa frågeställningar gäller enbart för metoden. Detta ger användare av metoden stor frihet i hur de vill gå till väga för att fullfölja detta steg.



Figur 14 Intressentanalysens delar

4.1.3.1 Aktörsanalys

Den första delen av intressentanalysen är aktörsanalysen. I den undersöks vem som är källan i kommunikationen. Detta gör att en bild av hur avsändaren i kommunikationen ser ut har skapats. För att få reda på hur destinationen ser ut krävs det att en aktörsanalys på destinationen också utförs.

Frågan som ska besvaras i den här delen av analysen är alltså:

- Vem är det som kommunicerar?

4.1.3.2 Kanalanalys

Nästa del av intressentanalysen består av att identifiera kanalen som meddelandet skickas genom. Det betyder att sändaren i kommunikationsmodellen identifieras. Det som undersöks är vilken typ av e-postprogram som källan använder sig av och hur källan använder detta e-postprogram.

Frågeställningarna för den här delen av analysen är:

- Vilken kanal används för kommunikation?
- Hur används kanalen som identifierats?

4.1.3.3 Brusanalys

Nästa steg innebär att de brusfaktorer som bör beaktas för den här typen av kommunikation identifieras. Detta innebär att miljö som sändarens meddelande mottas av mottagaren identifieras.

Frågeställningarna lyder:

- Finns det problem med informationsöverflöd?
- Finns det problem med kommunikationsöverflöd?
- Finns det något i organisationen som försvårar kommunikationen?

4.1.3.4 Erfarenhetsfältsanalys

Den sista delen i intressentanalysen handlar om att identifiera de olika erfarenhetsfälten som aktörerna har. Den antropologiska sammanfattningen i kapitel 3.21.2 visar vilka aspekter som vägs in vid erfarenhetsanalysen. Här gäller det att få så mycket information som möjligt om dessa fält för att på så sätt hitta de skillnader och likheter som försvårar respektive förenklar kommunikationen ur ett kulturellt perspektiv.

Frågeställningarna för den här delen av analysen lyder:

- I vilken kulturell miljö sänds kommunikationen?
- I vilken kulturell miljö tas kommunikationen emot?

4.1.3.5 Resultat från Intressentanalys

Genom att besvara frågeställningarna i de fyra stegen i intressentanalysen har det skapats en för den aktuella undersökningen relevant bild av en aktör i kommunikationen. Efter detta steg ska det alltså finnas en färdig intressentanalys där information om en aktör, de kanaler som används, vilket brus som kan störa kommunikationen och en bild av de erfarenhetsfält som aktören innehar finns med. Den tomma beskrivningen av en aktör som var resultatet från kommunikationsanalysen har alltså fyllts med information.

Genom att göra detta steg flera gånger skapas fler intressentanalyser och på så sätt också grunden till nästa steg i metoden som är en sammanställning av intressentanalyserna till en översikt av kommunikationsklimatet på företaget.

4.1.4 Översikt av kommunikationsklimat (3)

När intressentanalyserna från det föregående steget är insamlade kan nästa steg i metoden inledas. I detta tredje steg sammanställs informationen om de olika aktörerna som undersökts i intressentanalyserna. På så sätt skapas en bild av hur kommunikationsklimatet ser ut på det aktuella företaget.

4.1.4.1 Resultat från översikten av kommunikationsklimatet

Här kan användaren av metoden välja vilken uppdelning i olika grupper som anses ge bäst resultat för det beslutsunderlag som är aktuellt. Uppdelningen kan exempelvis ske utifrån:

1. **Kulturella grupper:** Vid sortering av intressenterna utifrån de 4 kulturella grupper som presenterats i kapitel 4.2 skapas en bild av hur kommunikationen ser ut i de olika grupperna. Detta kan ge en bild av hur lika eller olika aktörer är som ingår i samma kulturella grupp är.
2. **Erfarenhetsfält:** Vid sortering av intressenterna utifrån uppgifterna som framkommit vid erfarenhetsanalysen så kan återigen hela kommunikationsmodellen från kapitel 4.1 användas och på så sätt kan en jämförelse om och hur deras erfarenhetsfält skiljer sig åt från varandras och gör kommunikationen mindre effektiv göras.

3. **Brus:** Vid en uppdelning utifrån brusfaktorer skapas en bild för hur olika aktörer ser på antalet e-postmeddelanden som de skickar och får skickat till sig. På så sätt kan en bild av var i världen problemen upplevs som störst eller minst och på så sätt skapas en insikt för var resurser bör läggas för att motverka problemet på mest effektivt sätt.

4. **Kanal:** Vid sortering av intressenterna utifrån hur de använder sin kanal skapas en bild av vilka olika program som används vid kommunikation inom företaget. Detta kan vara bra att veta vid utarbetade av lösningar som rör olika e-postprogram som kan hjälpa många personer inom företaget.

Beroende på hur sorteringen av intressentanalyserna har gått till så har en för beslutet relevant översikt på hur kommunikationsklimatet ser ut på företaget skapats och detta är det tredje stegets resultat.

4.1.5 Beslutsunderlag (4)

Genom att analysera resultatet från det föregående steget i metoden skapas en relevant bild av hur kommunikationen ser ut på företaget och på så sätt ett beslutsunderlag för hur arbetet med att göra kommunikationen mer effektiv kan fortskrida. Detta beslutsunderlag kan presenteras på en rad olika sätt men eftersom metoden är svagt styrande så har det ansetts mest lämpligt att lämna det öppet för användaren hur de vill presentera resultatet.

4.1.6 Empirisk metodutvärdering på multinationellt företag

För att utvärdera metoden så anordnades den 17 december 2003 en workshop på IFS World. IFS World är ett multinationellt företag med kontor i ett 40-tal länder och kan ha bra användning av en metod för att undersöka den interna e-postbaserade kommunikationen med inriktning på kulturella skillnader och användare som upplever att de får mycket e-post.

De 6 personer som deltog i workshopen var personer som hade intresse av hur den interna kommunikationen inom det aktuella företaget skulle kunna undersökas och förbättras. Ett par av dem hade tidigare deltagit i ett kommunikationsråd som tidigare funnits på företaget.

Workshopen var utformad så att kommunikationsmodellen och metoden presenterades för de personer som deltog på workshopen inom företaget. När kommunikationsmodellen presenterades ritades den upp på en tavla och varje del i modellen förklarades för deltagarna och utvärderades genom att de fick ställa frågor på sånt som de tyckte var otydligt och berömma det som de tyckte var positivt. Det var viktigt att få en bra bild av hur deltagarna uppfattade kommunikationsmodellen eftersom metoden som presenterades för dem till stor del bygger på den. När metoden presenterades så gjordes det stegvis och efter varje steg så fick deltagarna uttrycka sina åsikter om vad som hade varit positivt respektive negativt med det presenterade steget. De fick också svara på om de tyckte att de hade de kunskaper som de behövde för att inleda nästa steg i metoden.

Den feedback som gavs vid workshoptillfället ligger till grund för den empiriska metodutvärderingen av modellen och metoden. I slutsatsen finns ett antal förslag på hur kommunikationsmodellen och metoden kan förändras och förbättras för att bli bättre, dessa förslag är en produkt ur workshopen.

4.1.6.1 Kommunikationsmodellen

Efter presentationen av kommunikationsmodellen fick de deltagande personerna från företaget ge synpunkter och kritik på vad de ansåg var positivt och negativt med modellen.

De ansåg att det skulle vara en tydligare förklaring på vad som avses med brus respektive erfarenhetsfält. De ansåg också att kommunikationsmodellen inte var specifik för e-postkommunikation utan all indirekt kommunikation skulle gå att undersöka med den här modellen. En annan aspekt som togs upp var hur modellen fungerar vid utskick till flera mottagare.

Det som väckte mest intresse var de kulturella erfarenhetsfälten som de deltagande tyckte var en mycket intressant aspekt för att skapa förståelse mellan anställda som är medlemmar i olika kulturer.

4.1.6.2 Kommunikationsanalysen

Det första steget i metoden är kommunikationsanalysen som består av att skapa sig en förståelse för kommunikationsmodellen. Deltagarna tyckte att de kunde få en bra bild av hur modellen fungerade med hjälp av beskrivningen i sammanfattningskapitlet 3.4.1.1 i teorikapitlet.

De tyckte att uppdelningen av modellen till att beskriva en aktör i kommunikationscykeln var lätt att ta till sig. De tyckte också att det var en relevant uppdelning för den fortsatta användningen av metoden.

Deltagarna tyckte att det första steget i metoden var enkelt att förstå, följa och uppnå. De tyckte alltså att de hade fått tillräcklig information från det första steget för att kunna gå vidare till steg två.

4.1.6.3 Intressentanalysen

Deltagarna tyckte att intressentanalysen var väl balanserad utefter de delarna som hade plockats ut ur kommunikationsmodellen. De tyckte att det var en naturlig uppdelning i de olika delanalyserna.

Till de olika delanalyserna kom deltagarna med förslag på ytterligare saker som skulle kunna undersöka med hjälp av dem. Dessa förslag diskuteras i slutsatsen till workshopen i kapitel 4.1.6.6.

Aktörsanalysen: Informationen som kunde införskaffas med hjälp av aktörsanalysen tyckte deltagarna var bra. De ville dock ha lite mer omfattande information om vad som skulle undersökas om aktören i den här delanalysen.

Kanalanalysen: Att skaffa sig kunskap om hur kanalen används tyckte deltagarna var viktigt och sättet som det gjordes på ansågs också vara relevant. De tyckte att det skulle vara intressant att veta vilket som är det mest använda mailprogramet på företaget.

Brusanalysen: Brusanalysen tyckte deltagarna var intressant men de ville utöka den till att undersöka mer än hur mycket e-post som aktörerna får och skickar. De vill ha starkare styrning över vad användaren skulle kunna vänta sig få ut av en brusanalys.

Erfarenhetsfältsanalysen: Deltagarna i workshopen tyckte att erfarenhetsfältsanalysen var mycket intressant. Även erfarenhetsfältsanalysen ville deltagarna skulle bli mer omfattande.

De tyckte att resultatet av det andra steget av metoden var en tydlig konsekvens av de olika delanalyser som intressentanalysen består av.

4.1.6.4 Översikt av kommunikationsklimat

Synpunkterna som deltagarna hade på det tredje steget av metoden var att det var bra att det gick att välja vilken sortering som skulle användas för att skapa ett resultat från det tredje steget. Vid diskussioner framkom en rad andra olika varianter som sortering kunde ske på och dessa presenteras i sammanfattningen av workshopen.

4.1.6.5 Beslutsunderlag

Om metodresultatet som beslutsunderlag tyckte deltagarna att det skulle mycket väl kunna passa för att fatta beslut rörande förbättring av kommunikationsmiljön på företaget. Då metoden styr på ett övergripande sätt är det möjligt att anpassa resultatet väl för att passa in i en rad olika situationer.

De ville dock att det skulle vara lite tydligare hur resultatet för beslutsunderlaget skulle presenteras för att göra den mer användarvänlig.

4.1.6.6 Sammanfattning av utvärdering

De deltagande tyckte att både kommunikationsmodellen och metoden skulle kunna passa bra för beskrivning av hur intern e-postkommunikation på multinationella företag fungerar. De var intresserade av att göra en sådan typ av undersökning genom att använda både modellen och metoden för att titta på kommunikationen sitt företag.

De ansåg också att brusfaktorn mer kunde bero på vilken position i företaget intressenten innehar och inte så mycket i vilken geografisk del av världen som den befann sig. Detta var något som de tyckte skulle undersöka mer och försöka hitta orsaker till. Något som också påpekades var att de ville ha en utökning av vad som innefattades i brusboxen. De ville alltså ha fler exempel på vad som kan skapa brus i kommunikationen. De ville gärna ha en utveckling på vilka organisatoriska brusfaktorer som skulle kunna försvåra kommunikationen.

De påpekade att informationsöverflöd är något som kan uppstå i olika perioder och kanske inte ett konstant tillstånd. Detta är också något som bör beaktas.

De hade också en rad förslag på hur det skulle gå att förändra metoden för att sätta fokus på andra aspekter än de kulturella. De tyckte att det skulle vara intressant att ersätta de kulturella skillnaderna med personliga skillnader för att på så sätt se hur kommunikation mellan olika typer av personligheter fungerar. På så sätt skulle det visa sig vilka personlighetstyper som passar bäst för att kommunicera med varandra. De skulle också vilja se hur kommunikation fungerar mellan olika avdelningar inom samma land där en bild av olika företagskultur mellan dessa avdelningar skulle kunna skapas. De antog att det skulle kunna skilja sig ganska mycket inom den typen av kommunikation.

De tyckte att det skulle vara intressant att använda metoden för att undersöka vad aktörerna skulle vara intresserade av att använda för alternativ till e-postkommunikation. Detta för att minska en typ av kommunikationen som sker via e-post just nu och som skulle passa bättre att göra via andra kanaler.

5 Diskussion

Det här kapitlet är en diskussion med utgångspunkt i frågeställningen som ställdes i det första kapitlet. Här diskuteras också de resultat som framkommit vid skapandet av metoden. Slutligen så ges förslag på fortsatta studier.

Frågeställningen som ställdes i det inledande kapitlet löd:

- Hur ska en metod se ut som stödjer en ökad förståelse från avsändaren för hur ett e-post meddelande tas emot i mottagarens miljö?

Två delfrågor ställdes också för att hjälpa till och besvara huvudfrågeställningen och dessa var:

- Hur skapas förståelse ur ett kulturellt perspektiv?
- Hur skapas förståelse ur ett kommunikativt perspektiv?

För att besvara huvudfrågeställningen och de två delfrågor som ställdes i det inledande kapitlet skapades en kommunikationsmodell, som är en sammanställning av de modeller och teorier som använts i teorikapitlet. Efter detta så skapades metoden för kritisk granskning av e-post kommunikation inom multinationella företag.

Nedan diskuteras runt skapandet av både kommunikationsmodellen och metoden. Metoden diskuteras dels som helhet och dels i de olika delar som ingår i den.

5.1 Egen kommunikationsmodell

Genom sammanställningen av de olika teorierna skapades kommunikationsmodellen. Detta har gjort att det belysts vilka möjligheter och problem som aktörer som ger sig in i interkulturell kommunikation via e-post kan ställas inför. De tekniska och kulturella problemområden som identifierats har ansetts spela en stor roll vid kommunikation av det här slaget. Att identifiera dessa har givit en förståelse för hur det på ett effektivt sätt går att genomföra undersökningar på hur kommunikation ser ut. Detta har gjorts genom att tidigare forskningsresultat i form av kommunikationsmodeller och antropologiska teorier har använts för att skapa den nya kommunikationsmodell som ligger till grund för den skapade metoden. Kommunikationsmodellen kan på så sätt ses som en utveckling av de föregående studier som gjorts inom kommunikationsområdet. Kommunikationsmodellen testades på de medverkande i workshopen som ansåg att den lämpade sig väl som begreppsgrund för metoden.

Det är genom skapandet av kommunikationsmodellen som de faktorer som ansetts som viktiga har valts ut. För att besvara de underliggande frågeställningarna så läggs fokus i modellen på kanaler, brus och erfarenhetsfält. Dessa olika delar av kommunikationsmodellen återfinns senare i metoden.

Eftersom kommunikationsmodellen har sammanställts av en rad olika teorier inom de båda aktuella forskningsområdena har den utgjort en bra grund för vad metoden som utvecklats ska undersöka och det är utifrån dessa kriterier som metoden skapats.

5.2 Metod

Metoden skapades utifrån de teorier som presenterats i teorikapitlet. Metodskapandet gjordes med hjälp av reflektion. De metodteorier som låg till grund för metoden hämtades från Goldkuhls (1994) teorier om metodskapande och hur en skapad metod värdegrundas. Dessa teorier har ansetts ge en bra grund för hur en svagt styrande metod skapas genom reflektion.

Ett problem med en svagt styrande metod är att användarna av den ibland kan känna att de inte vet riktigt vad som väntas av dem i varje given situation och detta är något som har vägts mot den frihet som en svagt styrande metod också ger. Detta var något som togs upp i workshopen där deltagarna diskuterade för- och nackdelarna med en svagt styrande metod. Det har ansetts att det är viktigare att metoden kan användas i fler olika situationer och av fler användare än att den ger en detaljstyrning inom ett användningsområde.

De tekniska och kulturella aspekter som identifierats vid skapandet av kommunikationsmodellen har också legat till grund vid skapandet av metoden. På så sätt så är metoden en produkt ur de olika teorierna och kommunikationsmodellen.

5.2.1 Kommunikationsanalys

Skapandet av det första steget i metoden som består av att sätta sig in i kommunikationsmodellen och att dela upp den till att visa hur en aktör i kommunikationen ser ut fungerade väl när det prövades på deltagarna i workshopen.

Det var en naturlig fortsättning på modellskapandet att låta det första steget i metoden vara att sätta sig in i hur kommunikationsmodellen fungerade. Det krävs dock att användaren av metoden tar sig tid att sätta sig in i kommunikationsmodellen för att få en bra grund för att fortsätta metodanvändandet.

5.2.2 Intressentanalys

Uppdelningen av intressentanalysen till fyra delanalyser gjordes för att underlätta vid författandet av frågor som ska besvara de frågeställningar som finns för varje delanalys. På så sätt går det att på ett enkelt sätt se vilka frågor som rör vilken del av intressentanalysen. Detta ger en klarare bild av hur de olika frågeställningarna i delanalyserna har besvarats och kan på så sätt bli enklare att se när tillräcklig information för att fortsätta till nästa steg av metoden har införskaffats. Tydlighet är även det något som ökar användbarheten i metoden.

De två delar av intressentanalysen som kallas för kanal- och brusanalyser behandlar de kanaler och det tekniska eller organisatoriska brus som kan drabba kanalerna ger en bra grund för metoden att kunna besvara den underliggande fråga som berör hur förståelsen ur ett kommunikativt perspektiv kan ökas.

Den sista delen av intressentanalysen som kallas för erfarenhetsfältsanalysen belyser de aspekter som krävs för att metoden skall besvara den underliggande fråga som handlar om hur förståelsen ur ett kulturellt perspektiv ska besvaras.

5.2.3 Översikt av kommunikationsklimat

Det tredje steget i metoden går ut på att sammanställa den insamlade informationen om aktörerna för att skapa en översikt för hur kommunikationsklimatet ser ut på det aktuella företaget. Instruktionerna i metoden för det här steget var ganska fria för användaren att följa och detta skapar frihet att välja hur sammanställanställningen av informationen sker. Detta är något som kan ses som bra eftersom det gör att metodens användningsområde ökar. Det kan dessvärre också göra att användaren känner att den får för lite styrning. I workshopen så efterlyste deltagarna en mindre svag styrning för att göra den här delen av metoden mer användarvänlig.

5.2.4 Beslutsunderlag

Den sista delen i metoden är resultatet av de föregående stegen. Det är beskrivningen av hur kommunikationen ser ut som kan användas som grund för de beslut som ska göras för att förändra kommunikationen åt den riktning som anses vara bäst för företaget. Då metoden är svagt styrande så har fria tyglar även här lämnats till användaren för utformandet av hur de vill presentera beslutsunderlaget. Även i detta steg ville deltagarna se lite mer styrning från metoden för att användarna skulle få bättre information av vad som väntades av dem.

5.2.5 Empirisk metodutvärdering på multinationellt företag

Workshopen på IFS World genomfördes på så sätt att modellen och metoden presenterades och utvärderades stegvis. På så sätt så framkom en bild av hur varje del i metoden och modellen upplevdes av de deltagande i workshopen. Eftersom de som deltog i workshopen var personer på företaget som arbetar med kommunikation så gav workshopen en bra bild av hur en kommunikationsmodell och metod kan tänkas fungera dels på detta företag men även på andra företag än just det där de testades.

I resultatkapitlets slut finns det en del förslag på hur metoden kan förändras för att bättre passa för undersökning av kommunikation. Kapitlet med underlag för fortsatta studier är också till viss del ett resultat av workshopen.

5.3 Fortsatta studier

I studien har det uppkommit en rad idéer om möjligheter till vidareutveckling av metoden. Att använda kommunikationsmodellen som grund till fortsatta studier inom kommunikation är också något som framkommit, speciellt i workshopen.

Att fylla erfarenhetsfälten med andra aspekter än de antropologiska har varit frestande under metodskapandet och att undersöka olika personlighetstypers kommunikations skulle kunna ge intressanta resultat. En utökning av erfarenhetsfälten med psykologiska aspekter är också något som kan vara intressant att fördjupa sig i. Att undersöka hur kommunikation upplevs beroende på vilken position personen har i företaget är en intressant aspekt.

Kommunikationsmodellen kan användas på kommunikation via andra indirekta kanaler. Något som skulle vara mycket intressant är att jämföra olika kanaler och dess funktionalitet vid olika typer av kommunikation. Något som diskuterades på workshopen var om det skulle gå att ersätta en del e-postkommunikation med MSN Messenger² för att minska antalet skickade och mottagna e-postmeddelanden på företaget.

² Ett kommunikationsverktyg som använder sig av chat för kommunikation

6 Slutsats

I det här kapitlet presenteras de tankar och slutsatser som besvarandet av frågeställningen och författandet av uppsatsen har givit upphov till.

Den viktigaste slutsatsen som kan dras ur den här uppsatsen är att målet med all kommunikation är det att den som kommunicerar något till en mottagare vill att mottagaren ska förstå det som han säger. För att skapa förutsättningar för den här förståelsen så måste avsändaren först förstå i vilken miljö mottagaren får meddelandet. Detta måste ske för att avsändaren ska kunna utforma sitt meddelande för att göra det så förståligt som möjligt för mottagaren.

De kommunikationsteorier som använts i studien har alla lyft fram delar i den här förståelsen. Vid genomgången av de antropologiska teorierna påvisades ett antal olikheter som kulturer kan ha. Att få en förståelse för detta skapar också de bättre förutsättningar för effektiv kommunikation. Något som också försvårar kommunikation är brus som mottagaren utsätts för. Genom att undersöka och identifiera detta brus kan man skapa sig en uppfattning om vad det är som stör kommunikationen och hur man kan undvika det störande bruset.

Utvecklandet av en metod för att granska den interna kommunikationen som sker på multinationella företag är ett av verktygen som kan användas för utvecklandet av just den ovan nämnda förståelse.

7 Referenser

Här presenteras den litteratur och de referenser ur böcker, tidskrifter och från Internet som använts i uppsatsen.

7.1 Böcker

- Albrecht (2001) Albrecht, M. H. (2001) *International HRM – Managing diversity in the workplace* Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Andersen (1994) Andersen, H. (1994) *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion* Lund: Studentlitteratur
- Andersen (1994) Andersen, E. S. (1994) *Systemutveckling - principer, metoder och tekniker*. Studentlitteratur
- Avison & Fitzgerald (1995) Avison, D. E., & Fitzgerald G. (1995) *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools* Berkshire: McGraw Hill
- Backman (1998) Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser* Lund: Studentlitteratur
- Berger & Luckmann Berger, P. L., & Luckmann, T. (1979) *Social Construction of Reality* (1979) Garden City: Doubleday & Co
- Bälter (1998) Bälter, O. (1998) *Electronic mail in a working context* Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för numerisk analys och datalogi
- Cohen (1991) Cohen, R. (1991) *Negotiating across cultures: Communication obstacles in international diplomacy* Washington DC: Institute of Peace Press
- Dahlin (1995) Dahlin, S. (1995) *Nyckeln till företaget på Internet* Stockholm: Norstedts
- Dutton (1999) Dutton, W. H. (1999) The virtual organization: Tele-access in business and industry. In G. DeSanctis and J. Fulk (Eds), *Shaping organizational form: Communication, connection, and community*. Newbury Park: Sage
- Edenius (1997) Edenius, M. (1997) *E-post – ett modernt dilemma* Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag
- Eriksen (2000) Eriksen, H. (2000) *Små platser – stora frågor en introduktion till socialantropologi* Nora: Bokförlaget Nya Doxa

- Erikson (1998) Erikson, P. (1998) *Planerad kommunikation – Om information som konkurrensmedel* Malmö: Liber ekonomi
- Fiske (1997) Fiske, J. (1997) *Kommunikationsteorier En introduktion* Borås: Wahlström & Widstrand
- Fitzgerald (1993) Fitzgerald, T. K. (1993) *Metaphors of identity* New York: State University of New York Press
- Hall (1981) Hall, E. T. (1981) *Beyond Culture* New York: Anchor Press
- Hall & Reed Hall (1995) Hall, E. T., & Reed Hall M. (1995) *Key concepts: Understanding cultural differences – Germans, French and Americans* Yarmouth: Intercultural Press
- Hannertz (1991) Hannertz, U. (1991) *Cultural Complexity – Studies in the Social Organization of Meaning* New York: Columbia University Press
- Harris & Moran (1987) Harris, P. R., & Moran, R. T. (1987) *Managing cultural Differences* Houston & London: Gulf publishing Co.
- Hartman (1998) Hartman, J. (1998) *Vetenskapligt tänkande- Från kunskapsteori till metodteori* Lund: Studentlitteratur
- Hofstede (1980) Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences* Beverly Hills: Sage
- Hofstede (1991) Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse* Lund: Studentlitteratur
- Hård af Segerstad, (2002) Hård af Segerstad, Y. (2002) *Use and Adaptation of Written Language to the Conditions of Computer-Mediated Communication* Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för lingvistik
- Högström et al (1999) Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M., & Skoog, A. (1999) *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation* Stockholm: Industrilitteratur AB
- d'Iribarne (1998) d'Iribarne, Ph., Henry, A., Segal, J. P., Chevrier, S., & Globokar, T. (1998) *Cultures et mondialisation*. Paris: Seuil
- Johansson-Lindfors (1993) Johansson-Lindfors, MB. (1993) *Att utveckla kunskap – om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Kronlöf (1992) Kronlöf, K. (1992) *Method Integration - Concepts and Case Studies* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Learner (1957) Learner, D. (1957) Communication systems and social systems In Schramm, W. (1960) *Masscommunications: A book of readings* (2:a upplagan) Urbana: University of Illinois Press
- Mead (1949) Mead, M. (1949) Some cultural approaches to Communication problems. In Schramm, W. (1960) *Masscommunications: A book of readings* (2:a upplagan) Urbana: University of Illinois Press
- O'Hara-Devereaux & Johansen (1994) O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994) *Globalwork*. San Francisco: Jossey-Bass
- Patel & Davidson (2003) Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3:e upplagan) Lund: Studentlitteratur
- Rolf (1991) Rolf, B. (1991) *Profession tradition och tyst kunskap* Lund: Nya Doxa
- Rogers & Agarwala-Rogers (1976) Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers R. (1976) *Communication in organizations* New York: The Free Press
- Samovar & Porter (1997) Samovar, L. A., & Porter, R. E. (1997) *Intercultural Communication. A Reader*. 8:e uppl. Wadsworth Publishing Company
- Severin & Tankard (1988) Severin, W. J., & Tankard J. W. Jr. (1988) *Communication theories: Origins, methods, uses* New York: Longman
- Shannon & Weaver (1949) Shannon, C., & Weaver, W. (1949) *The mathematical theory of communication* Illinois: University of Illinois Press
- Strid (1999) Strid, J. (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* Lund: Studentlitteratur
- Wallén (1996) Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur
- Wessén (1997) Wessén E. (1997) *Våra ord. Deras uttal och ursprung. Etymologisk ordbok* Stockholm: Bonniers
- Williams (1981) Williams, R. (1981) *Keywords* London: Flamingo
- Winograd & Flores (1987) Winograd, T. & Flores, F. (1987) *Understanding Computer and Cognition: A New foundation for Design* New Jersey: Addison Westley

7.2 Tidningar, tidskrifter och konferenshandlingar

- Alderfer & Smith (1982) Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982) Studying intergroup relations embedded in organizations. In *Administrative Science Quarterly* 27, s35–65
- Goldkuhl (1993) Goldkuhl, G. (1993) *Välgrundad metodutveckling* VITS Höstseminarium 1993, IDA, Linköpings Universitet
- Goldkuhl & Röstlinger (1994) Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (1994) *Generisk flexibilitet – På väg mot en komponentbaserad methodsyn* VITS Höstseminarium 1994, IDA, Linköpings Universitet
- Gudykunst (1997) Gudykunst, W. B. (1997) Cultural variability in communication *Comm. Res. Volume 24, issue, 4 pages 327-348*
- Hiltz & Turnoff (1985) Hiltz, S. R., & Turnoff M. (1985) Structuring computer mediated communication systems to avoid information overload In *Communications of the ACM Volume 28, number 7, pages 680-689*
- Ljungberg (1996) Ljungberg, F. (1996) An Initial Exploration of Communication Overflow In *The 2nd International Conference on the Design of Cooperative Systems (COOP'96)* (pages 19-36) France
- Loose (1989) Loose, R. (1989) Minimizing information overload: the ranking of electronic messages In *Journal of Information Science, Volume 15, pages 179-189*
- Newcomb (1953) Newcomb, T. (1953) An approach to the study of communication acts, In *Psychological Review* 60, s393-440
- Peltier (2003) Peltier, T. R. (2003) Establishing Business Controls for Electronic Mail Communications. In *Information systems security Volume 12, issue 1, pages 34-43*
- Van Den Brink (011204) Van Den Brink, R. (011204) Internkommunikation – Hemlaxan först *Dagens Media Sverige* Tillgänglig: Affärsdata artikelarkiv

7.3 Internet

- Whitaker & Sidner Whitaker, S. & Sidner, C. *Email Overload: Exploring Personal Information Management of Email* [WWW dokument] URL: http://www.acm.org/sigchi/chi96/proceedings/papers/Whittaker/sw_txt.htm, 2003-11-19